

INFUSSE

digital eNtrepreneurial Skills For UniverSity Education



COOPERATION PARTNERSHIPS (KEY ACTION 2)

AGREEMENT NUMBER 2021-1-EL01-KA220-HED-000032028

Activity	PR2: INFUSSE Educators' Training Path (digital skills, tools and guidelines to "train-the-trainers")
Deliverable lead	UMPhST
Version	Final Deliverable
Authors	UOM, KINNO, UFMST, ICEBERG, CUE, CREATEHUB
Abstract	<p>The present report is produced under PR5 comprising of the following INFUSSE activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> PR2/A3: Translation of modules and e-learning training material to partners' languages

Wsparcie Komisji Europejskiej dla wydania niniejszej publikacji nie stanowi poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji.

Table of Contents

PODSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI CYFROWEJ	4
ICT i umiejętności cyfrowe dla trenerów.....	10
FACYLITACJA GRUPY	15
DYNAMIKA GRUPY.....	18
INNOWACYJNE EKOSYSTEMY, KLASTRY I SIECI	21
KREATYWNE MYŚLENIE	29
MYŚLENIE PROJEKTOWE.....	33
PODSTAWY ZARZĄDZANIA MIĘDZYNARODOWEGO	36
PODSTAWY WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ	41
STRATEGIA BIZNESOWA	45
PODSTAWY TRANSFERU TECHNOLOGII.....	50
INKUBACJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI.....	54
TWORZENIE BIZNESU	60
OTWARTE INNOWACJE (OI).....	64
FIRMY ROZPOCZYNAJĄCE DZIAŁALNOŚĆ	70
UCZENIE SIĘ PRZEZ DOŚWIADCZENIE	74
PRZYWÓDZTWO	77
ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI.....	80
MAPOWANIE MYŚLI	91
MODELOWANIE BIZNESOWE	95
PLANOWANIE STRATEGICZNE	109
WYKORZYSTANIE INNOWACJI TECHNOLOGICZNYCH.....	125

PODSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI CYFROWEJ

Zakres

Niniejszy rozdział ma na celu wprowadzenie kontekstu przedsiębiorczości cyfrowej, ducha przedsiębiorczości i możliwości przedsiębiorczych. Aby to osiągnąć, badamy pojęcie przedsiębiorczości cyfrowej i jej związek z technologiami cyfrowymi. W następnej sekcji skupimy się na przedsiębiorcach i głównym elemencie przedsiębiorczego sposobu myślenia. Wreszcie, proponujemy wiele sposobów i zachęcamy przedsiębiorców do odpowiadania na różne pytania, aby zwiększyć ich możliwości w zakresie przedsiębiorczości.

Oczekiwane wyniki

- Zdefiniuj termin cyfrowego przedsiębiorcy
- Podsumuj główne elementy przedsiębiorczego sposobu myślenia
- Zapewnij narzędzia, które pomogą przedsiębiorcom ulepszyć ich pomysł

TŁO/OPIS:

W 20 wieku przedsiębiorczość była badana przez Josepha Schumpetera i innych ekonomistów, takich jak Carl Menger, Ludwig von Mises i Friedrich von Hayek. Według Schumpetera przedsiębiorca chce i jest w stanie przekształcić nowy pomysł lub wynalazek w udaną innowację. Przedsiębiorczość prowadzi do wzrostu gospodarczego, ponieważ oferowane są nowe produkty/usługi¹. Przedsiębiorczość cyfrowa to przedsięwzięcie biznesowe, które wykorzystuje możliwości stworzone przez technologie cyfrowe.

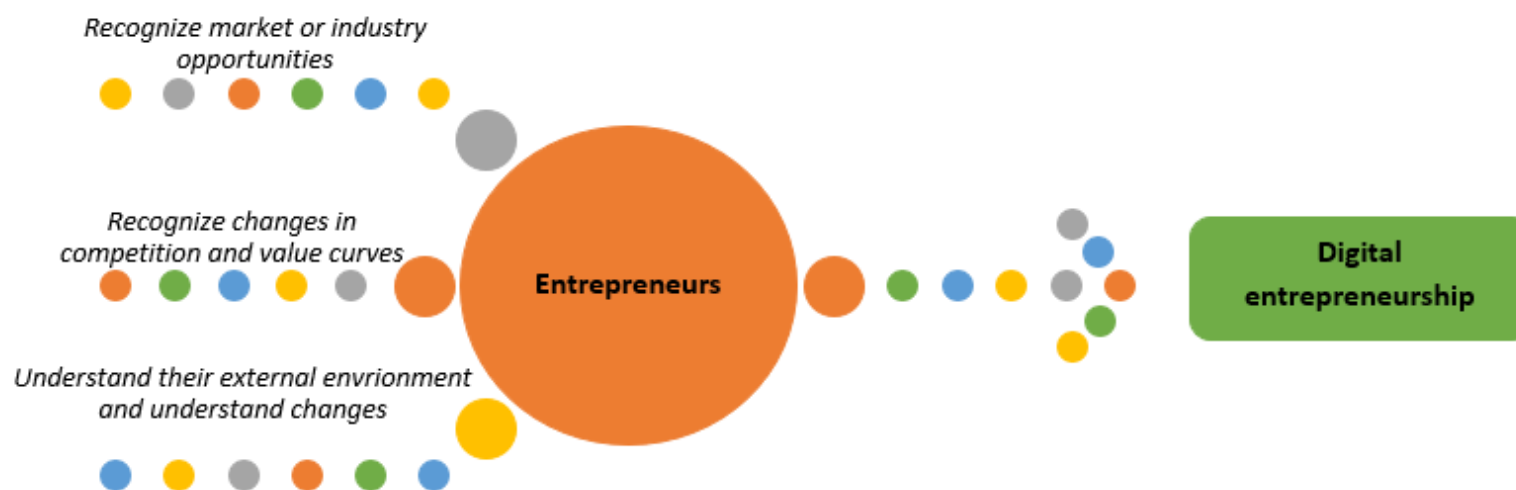
Przedsiębiorczość cyfrowa i możliwości w zakresie przedsiębiorczości

Zmiany technologii cyfrowej nie tylko zakłócają każdy aspekt codziennego życia i społeczeństwa, ale także przekształcają podstawy biznesu i tworzą nowe możliwości. W wyniku zmian technologii cyfrowych i możliwości, jakie stwarza świat cyfrowy, koncentrujemy się obecnie na przedsiębiorczości cyfrowej, a nie tylko na przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość

¹ <https://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship>

cyfrową można zdefiniować jako "przedsiębiorczość, która obejmuje wykorzystanie nowych technologii cyfrowych (w szczególności mediów społecznościowych, dużych zbiorów danych, rozwiązań mobilnych i rozwiązań w chmurze). Celem tego wykorzystania może być usprawnienie operacji biznesowych, wynalezienie nowych modeli biznesowych, poprawa analizy biznesowej lub nawiązanie kontaktu z klientami i interesariuszami.²

Przedsiębiorczość cyfrowa jest spowodowana przez przedsiębiorców, którzy są w stanie rozpoznać możliwości rynkowe lub branżowe, wyczuć zmiany konkurencji, zidentyfikować zmiany krzywej wartości i prognozować zmiany makroekonomiczne (rysunek 1).³



Rysunek 1: Jak przedsiębiorcy mogą prowadzić przedsiębiorczość.

Szersze wykorzystanie technologii cyfrowych stworzyło nowe możliwości tworzenia nowych przedsięwzięć, niezależnie od tego, czy jest to przedsięwzięcie nastawione na zysk, czy przedsięwzięcie non-profit. Możliwości te generują nowe przychody nie tylko dla firm, ale także dla klientów, dlatego zmuszają przedsiębiorców do ich wykorzystania i wykorzystania. Możliwości

² <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>

³ Przyjęte przez Green, J. V. (2015). *Kanwa analizy szans sprzedaży*. Rzemieślnicy Venture.

te można nazwać możliwościami przedsiębiorczości i definiuje się je jako "sytuacje, w których nowe towary, usługi, surowce i metody organizacyjne mogą być wprowadzane i sprzedawane po cenie wyższej niż ich koszt produkcji".⁴

Ogólnie rzecz biorąc, możliwości przedsiębiorcze mogą być napędzane przez rynek lub technologię lub hybrydowe. Szansa rynkowa ma miejsce, gdy przedsiębiorcy zidentyfikowali niezaspokojoną i znaczącą potrzebę, która może rozwiązać krytyczne problemy klientów, zaoferować dodatkową wartość lub stworzyć nowy rynek. W takim przypadku organizacje starają się spełnić istniejące lub stworzyć nowe potrzeby klientów. Z drugiej strony, szansa na rozwój technologii ma swoje podstawy w nowej na świecie koncepcji, która może stworzyć nowe możliwości rynkowe. Może to być przełom technologiczny lub nowy model biznesowy lub proces oparty na nowych technologiach dla nowego rynku. Ostatnia opcja (szansa hybrydowa) łączy elementy z wyżej wymienionych możliwości⁵.

Przedsiębiorcy - Przedsiębiorczy sposób myślenia

Wykorzystanie możliwości przedsiębiorczych jest bezpośrednio związane z procesem decyzyjnym przedsiębiorcy. Przedsiębiorcy muszą podejmować szybkie i wymagające decyzje z niepełnymi informacjami na dynamicznym rynku, w przeciwnym razie mogą nie wykorzystać okazji. Przedsiębiorcy powinni być niezależnymi osobami, zaangażowanymi w zakładanie i rozwijanie przedsięwzięcia nastawionego na zysk, non-profit lub społecznego. Kolejną kluczową cechą przedsiębiorców jest konkurencyjność. Często płoną konkurencyjną chęcią doskonalenia się i wykorzystywania porażek jako narzędzia do nauki⁶.

⁴ Definicja przyjęta przez Cassona (1982) z Green, J. V. (2015) . *Kanwa analizy szans sprzedaży*. Rzemieślnicy Venture.

⁵ Aulet, B. (2013). *Zdyscyplinowana przedsiębiorczość: 24 kroki do udanego startupu*. John Wiley & Sons.

⁶ Green, J. V. (2015). *Kanwa analizy szans sprzedaży*. Rzemieślnicy Venture.

Do you have a high need for achievement?
How does individualism influence your decision-making?
Do you have an internal and external locus of control?
Are you able to effectively focus your time and resources?
Do friends characterize you as an optimist?

Rysunek 2: Kluczowe pytania dotyczące sposobu myślenia o przedsiębiorczości.

Główne elementy przedsiębiorczego sposobu myślenia to⁷:

- **Potrzeba osiągnięć.** Motywacja osiągnięć opisuje zdolność jednostki do pokonywania przeszkód, które napotka, próbując osiągnąć sukces. Tak więc potrzeba osiągnięcia jest definiowana jako preferencja dla wyzwań, akceptacja osobistej odpowiedzialności za wyniki lub osobiste dążenie do osiągnięć.
- **Indywidualizm.** Wysoki indywidualizm oznacza, że potrzebujesz mniej wsparcia lub aprobaty ze strony innych. Dlatego osoby o wysokim poziomie indywidualizmu podkreślają indywidualną inicjatywę i osiągnięcia.
- **Kontrola.** Obejmuje dwa ważne elementy: autonomię i umiejscowienie kontroli. Autonomia dotyczy przekonania jednostki o jej poziomie wolności od wpływu innych. Ponadto umiejscowienie kontroli to przekonanie jednostki, że może wpływać na swoje środowisko. W związku z tym osoby o wyższym poziomie autonomii i wewnętrznym umiejscowieniu kontroli są bardziej skłonne do odkrycia możliwości przedsiębiorczych.
- **Ognisko.** Aby odnieść sukces jako przedsiębiorca, musisz być w stanie skupić swoją uwagę na jednym zadaniu i doprowadzić je do końca. Koncentracja oznacza, że przedsiębiorca będzie zdecydowany i przemyślany w swoich decyzjach.
- **Optymizm.** To element, który umożliwia przedsiębiorcom bycie proaktywnym, próbowanie nowych rzeczy i podejmowanie się trudnych zadań. Optymizm może mieć jednak negatywny wpływ, ponieważ przedsiębiorcy decydują zgodnie z subiektywnymi pozytywnymi czynnikami, pomijają krytyczne elementy i dyskontują niepewność. W związku z tym nadmierny optymizm może prowadzić do wysokiego poziomu akceptacji ryzyka, strat biznesowych lub całkowitej porażki.

⁷ Green, J. V. (2015). *Kanwa analizy szans sprzedaży. Rzemieślnicy Venture.*

Definiowanie możliwości przedsiębiorczości

Jak wspomniano wcześniej, istnieją 3 sposoby na rozpoczęcie nowego przedsięwzięcia, związane ze zdolnością przedsiębiorcy do identyfikowania nowych możliwości i jego cech osobowości. Ogólnie rzecz biorąc, stwierdzamy, że istnieją 3 sposoby na dostarczenie nowego przedsięwzięcia⁸:

- Przełom technologiczny! Opiera się to na zidentyfikowanej możliwości technologicznej.
- Pomysł! Opiera się to na zidentyfikowanych możliwościach rynkowych. Tak więc pomysł może być pigułką witaminową (tj. Miło mieć), środkiem przeciwbólowym (tj. Rozwiązuje krytyczny problem) lub zmieniaчем gry (tj. Otwiera nowe możliwości rynkowe).
- To Twoja pasja! Jeśli przedsiębiorcy mają to za punkt wyjścia, mogą wykorzystać zarówno możliwości rynkowe, jak i technologiczne.

Jednak posiadanie pomysłu nie wystarczy. Przedsiębiorcy muszą wykorzystać swój pomysł jako podstawę dla nowego przedsięwzięcia, ale muszą go dalej rozwijać i wzbogacać. Dlatego muszą konsultować się z członkami swojego zespołu i uczestniczyć w sesjach burzy mózgów. W ten sposób nie tylko pozwalają członkom zespołu uczestniczyć i łączyć się z projektem, ale także badają inne możliwości, które mogą zwiększyć wartość początkowego przedsięwzięcia, ponieważ każdy członek ma inne doświadczenie i umiejętności. Celem tego procesu jest wzbogacenie i lepsze zdefiniowanie przez uczestników ich przedsięwzięcia. Dlatego muszą odpowiedzieć na różne pytania dlaczego, co i jak. Na przykład muszą być w stanie odpowiedzieć⁹:

- Co starają się osiągnąć?
- Jaki jest cel tego pomysłu?
- Dlaczego mają znaczącą przewagę nad tym pomysłem?
- W jaki sposób dodają wartość do potrzeb klientów?
- Jaka jest główna przewaga konkurencyjna ich pomysłu?
- Co sprawia, że są wykwalifikowanym zespołem?
- Dlaczego naszemu zespołowi tak bardzo zależy na tym pomysle?

⁸ Aulet, B. (2013). *Zdyscyplinowana przedsiębiorczość: 24 kroki do udanego startupu*. John Wiley & Sons.

⁹ Pytania zostały zaadoptowane z *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup* by Aulet Bill (2013) .

Linki zewnętrzne:

Obejrzyj ten film, aby poznać możliwości przedsiębiorczości i zostać przedsiębiorcą
https://www.youtube.com/watch?v=PMg0QHfiEQE&ab_channel=Indeed

Odwołania

Aulet, B. (2013). *Zdyscyplinowana przedsiębiorczość: 24 kroki do udanego startupu*. John Wiley & Sons.

Green, J. V. (2015). *Kanwa analizy szans sprzedaży*. Rzemieślnicy Venture.

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581> , [dostęp 13 listopada 2022]

<https://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship> , [dostęp 9 lutego 2023]

ICT i umiejętności cyfrowe dla trenerów

Zakres

Celem tego rozdziału jest podsumowanie niektórych niezbędnych umiejętności cyfrowych i niecyfrowych, które muszą posiadać trenerzy. Proponowane umiejętności cyfrowe są podzielone na 3 kategorie: planowanie i zarządzanie, biorąc pod uwagę preferencje uczenia się i kulturowe style uczenia się oraz kultywowanie środowiska współpracy. Na koniec przedstawiamy cyfrową platformę komunikacyjną i kluczowe funkcje, które mogą być wykorzystywane przez trenerów do promowania komunikacji i networkingu w ich programach szkoleniowych.

Oczekiwane wyniki

- Opisz różne umiejętności cyfrowe i niecyfrowe
- Przedstaw cyfrowe narzędzie komunikacji, które upraszcza komunikację między kursantem a trenerem

TŁO/OPIS:

Ważne jest, aby trenerzy byli biegli w tych cyfrowych umiejętnościach i narzędziach, ponieważ będą one niezbędne do dostarczania skutecznych wirtualnych programów szkoleniowych. Trenerzy mogą rozwijać swoje umiejętności poprzez kursy online, warsztaty i praktyczne doświadczenia. Umiejętności takie jak planowanie i zarządzanie, zdolności adaptacyjne oraz zachęcanie do współpracy i komunikacji są niezbędne do realizacji programu szkoleniowego. Ponadto trenerzy muszą radzić sobie z konfliktami i interweniować, gdy jest to konieczne. Narzędzia cyfrowe pomagają trenerom w poszerzaniu umiejętności i usprawnianiu procesu szkoleniowego, współpracy i komunikacji z uczniami.

Kompetencje dla trenerów¹⁰

Uczenie się nie jest wydarzeniem; Jest to proces, który pomaga uczniom poruszać się po nieznanym ścieżkach. W związku z tym trenerzy muszą planować i zarządzać zasobami i strukturą szkolenia. Organizując materiał szkoleniowy i formułując plan

¹⁰ <https://eige.europa.eu/resources/lfna27939enn.pdf>

działania, łatwiej jest ustalić priorytety każdej sesji szkoleniowej. Priorytety te przybierają formę celów krótko- lub długoterminowych. Ponieważ szkolenie jest interaktywnym doświadczeniem, trenerzy muszą dostosować i dostosować swój styl szkolenia i materiały do nieprzewidzianych zmian i zainteresowań uczestników. Muszą być otwarci i mieć dobrze rozwinięte zdolności wykrywania w celu identyfikowania możliwości, tworzenia planu reagowania i formułowania działań, które zachęcą do przekazywania wiedzy przed, w trakcie i po szkoleniu. Częścią bycia trenerem jest przekazywanie informacji zwrotnych uczestnikom programu szkoleniowego. Informacje zwrotne muszą być konstruktywne, opierać się na dowodach i prowadzić uczestnika przez proces zmiany (jeśli jest wymagany). W związku z tym uczestnicy muszą mieć zaawansowane możliwości oceny oraz przekazywać znaczące i konstruktywne informacje zwrotne.

Konieczne jest dostosowanie materiałów szkoleniowych, ponieważ materiał powinien być aktualny i uwzględniać preferencje edukacyjne uczestników. Odnowienie materiałów szkoleniowych i włączenie aktualnych informacji lub najnowocześniejszych technologii ma zasadnicze znaczenie dla kontekstu przedsiębiorczości cyfrowej i aktualizuje materiały szkoleniowe zgodnie z aktualnymi cyfrowymi przepisami, praktykami i ewolucją rynku. Ponieważ kursy online stają się coraz bardziej popularne, a kursy są oferowane zróżnicowanej publiczności, trenerzy muszą wziąć pod uwagę elementy kulturowe i zrozumieć wpływ indywidualnych preferencji uczenia się i kulturowych stylów uczenia się. Podążając za tymi wartościami, powinni stosować różne strategie nauczania i przekazywania, które odnoszą się do różnych stylów. Uznanie różnych środowisk funkcjonalnych i etycznych ułatwia trenerowi inspirowanie, entuzjazmowanie i angażowanie innych. Trenerzy muszą sformułować doświadczenie onboardingowe, które zainspiruje i zachwyci uczestników. Można to osiągnąć, tworząc prezentację kursu i prezentując przykłady z życia wzięte, które pozwalają uczestnikom poczuć się powiązanymi.

Integracyjne środowisko zachęca uczestników do uczestnictwa. Trenerzy powinni być w stanie pielęgnować środowisko współpracy poprzez włączanie wielu działań, które będą pielęgnować relacje i promować współpracę między uczestnikami. Szczególnie w przypadku kursów online bardzo ważne jest sformułowanie działań, które zachęcą do współpracy. Niewątpliwie bezpośrednie działania szkoleniowe umożliwiają tworzenie sieci kontaktów i działania komunikacyjne między uczestnikami. Dlatego jednym z większych wyzwań związanych z kursami/działaniami / programami szkoleniowymi online jest tworzenie sieci kontaktów i komunikacja. Trenerzy muszą formułować i zachęcać do działań sieciowych oraz przyjmować narzędzia cyfrowe, które poprawiają komunikację i sprawiają, że uczestnicy czują się częścią społeczności. Powinniśmy podkreślić, że uczestnik szkolenia musi być zawsze gotowy do rozwiązywania konfliktów lub interweniowania, gdy jest to

wymagane, aby uniknąć napięć między uczestnikami. Ponadto jasne i dobrze zdefiniowane zasady komunikacji ułatwiają i definiują rodzaje rozmów, które mogą odbywać się na cyfrowej platformie komunikacyjnej.

Planowanie i zarządzanie

- Organizowanie materiałów szkoleniowych
- Ustalanie priorytetów działań szkoleniowych dla każdej sesji
- Zdefiniuj cele krótko- i długoterminowe.

Uwzględnienie preferencji edukacyjnych i kulturowych stylów uczenia się

- Korzystaj z różnych strategii nauczania i przekazywania
- Uznanie różnych środowisk funkcjonalnych i etycznych (bądź inkluzywny)

Kultywowanie środowiska współpracy

- Formułuj działania łączące / współpracujące, będąc kreatywnym.
- Zachęcaj do współpracy i nawiązywania kontaktów
- Rozwiązuj konflikty i interweniuj (tylko wtedy, gdy jest to konieczne)

Rysunek 1: Przegląd umiejętności niezbędnych dla trenerów.

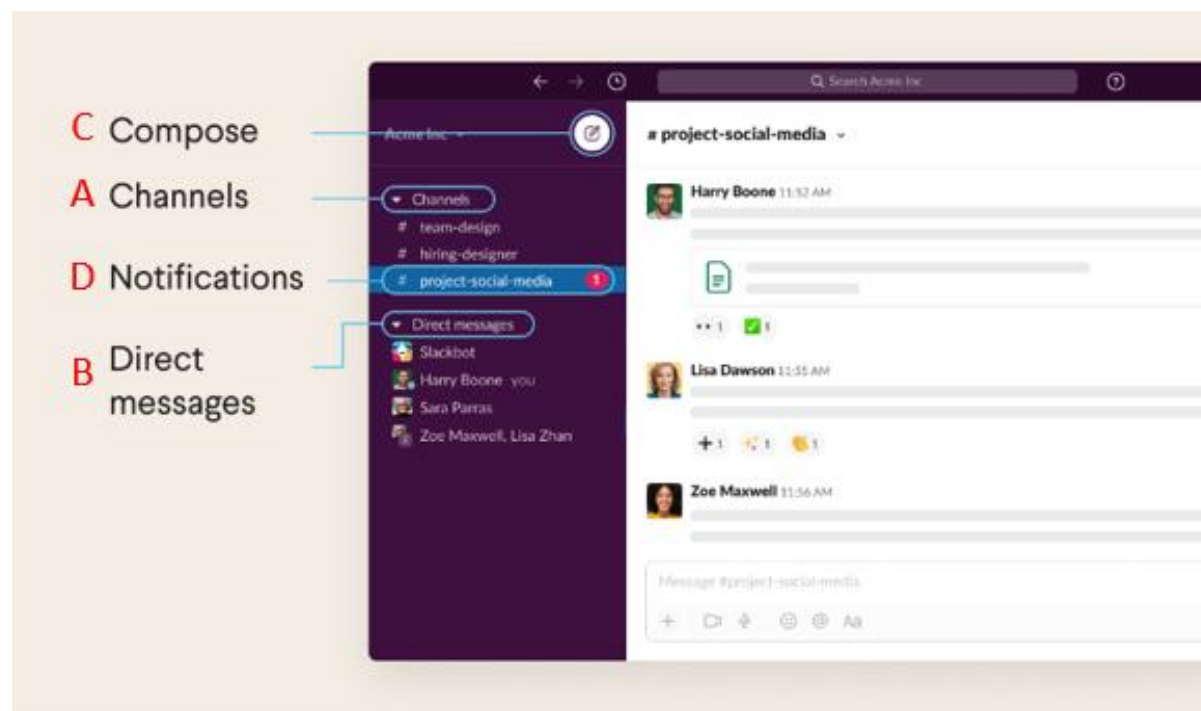
Narzędzia cyfrowe dla trenerów - #slack

Internetową platformą cyfrową freemium, która może być wykorzystywana przez trenerów do zachęcania do komunikacji i współpracy podczas zajęć online, jest Slack. Korzystając z tego narzędzia, trenerzy mogą usprawnić współpracę między uczestnikami, ponieważ mogą dodawać narzędzia i usługi usprawniające procesy, automatyzujące zadania i wstawianie kontekstu do rozmowy. Ponadto jest to konfigurowalne narzędzie, które może pasować do



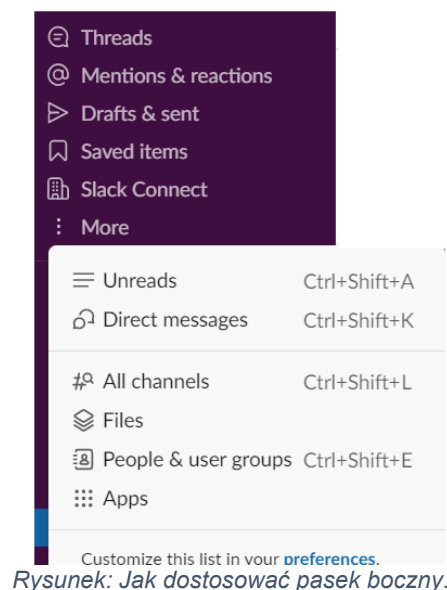
różnych potrzeb edukacyjnych. Czynnikiem odróżniającym Slack od poczty e-mail jest przejrzystość, elastyczność, współpraca, bezpieczeństwo, integracja i automatyzacja.

W Slacku rozmowy odbywają się na dwa sposoby, poprzez kanały, (A), gdzie wiadomości są widoczne dla każdego współpracownika w kanale, oraz wiadomości bezpośrednie, (B), które są odpowiednie dla jednorazowych rozmów (rysunek 2). Każdy uczestnik może rozpocząć konwersację i sporządzić wiadomość za pomocą przycisku tworzenia wiadomości (C). Ponadto kanały upraszczają komunikację między współpracownikami, ponieważ każdy może uczestniczyć w dyskusji. Mówiąc dokładniej, w kanałach możesz wspomnieć o koledze z zespołu, dodać reakcję emoji, udostępniać pliki i klipy, formatować wiadomości, planować i edytować wiadomości. Gdy wspomnisz o współpracownikach, na ich ekranach pojawi się powiadomienie jak na poniższym rysunku (D).



Rysunek 2: Wprowadzenie do środowiska Slack. Źródło <https://slack.com/help/articles/360059928654-How-to-use-Slack--your-quick-start-guide#compose-1>.

Ponadto można wyszukiwać informacje, takie jak wiadomości, pliki, kanały i osoby, za pomocą paska wyszukiwania, stosując różne filtry w celu zawężenia wyników. Możesz także zachowywać wiadomości i pliki, zachowując je i uzyskując do nich szybki dostęp z sekcji Zachowane rzeczy na pasku bocznym. Na tym pasku bocznym (rysunek 3) możesz dostosować swoje preferencje i dodać opcje, które zapewniają dostęp do wątków, wzmianek i reakcji itp.



Linki zewnętrzne:

Odwiedź Centrum pomocy, aby uzyskać więcej informacji "Porady..." informacja!

<https://slack.com/help/articles/360059928654-How-to-use-Slack--your-quick-start-guide>

Odwołania

<https://eige.europa.eu/resources/lfna27939enn.pdf> [dostęp 13 listopada 2022]

<https://slack.com/help/articles/360059928654-How-to-use-Slack--your-quick-start-guide#compose-1>, [dostęp 13 listopada 2022]

FACYLITACJA GRUPY

CO TO JEST FACYLITACJA GRUPY?

Facylitacja grupowa to proces, w którym osoba, która jest akceptowalna dla wszystkich członków grupy, jest merytorycznie neutralna i nie ma uprawnień decyzyjnych, zostaje wybrana do interwencji w proces grupy, aby pomóc jej osiągnąć uzgodniony cel.

Jak być dobrym facylitatorem?

Facylitator powinien pomóc zainspirować, zachęcić i zmotywować grupę do prowokowania rozwiązań i kreatywnych pomysłów, jeśli odbywa się burza mózgów lub przywrócić

TŁO:

Chociaż istnieje wiele różnych stylów i filozofii facylitacji, a na ten temat napisano wiele książek, artykułów i przewodników, najczęściej stosowany rodzaj facylitacji opiera się na praktyce inkluzywności, uczciwości, wzajemnego szacunku i demokratycznego podejmowania decyzji.

ZASADY UŁATWIANIA

Zasada ułatwiania	Opis
<i>Zachowaj neutralność</i>	Facylitator jest właścicielem procesu spotkania, jednocześnie pozwalając zespołowi przejąć treść rozmowy
<i>Stań w burzy</i>	Facylitator przyjmuje różne punkty widzenia i perspektywy bez zajmowania stanowiska i znajduje sposób na przyjęcie różnicy zdań do rozmowy

Zasada ułatwiania	Opis
<i>Szanuj mądrość grupy</i>	Facylitator musi ufać, że zespół ma mądrość i wszystko, czego potrzebuje, aby kreatywnie i innowacyjnie rozwiązywać własne problemy
<i>Utrzymuj porządek obrad grupy</i>	Ułatwiając spotkania, facylitator powinien pamiętać o służeniu powstającemu programowi swojego zespołu
<i>Skoncentruj się na przyszłości</i>	Facylitator powinien mieć plan, który zawiera pytania mające na celu skłonienie zespołu do myślenia o przyszłości – do myślenia poza bieżącym dylematem, aby wyobrazić sobie, co jest możliwe

TECHNIKI FACYLITACJI

Każdy facylitator ma inny styl, każda grupa ma inną dynamikę. Wykwalifikowany facylitator dostosowuje się do potrzeb każdego zespołu i spotkania. Aby móc to zrobić, musi być uzbrojony w odpowiednie techniki ułatwiania:

1. Rozpocznij spotkania od szybkiego zameldowania.
2. Przejrzyj pożądane wyniki i punkty porządku obrad.
3. Przypisywanie ról spotkania.
4. Ćwicz aktywne słuchanie.
5. Weź stos.
6. Zsyntetyzuj główne tematy, aby przeformułować rozmowę.
7. Zatrzymaj się i pozwól na refleksję.
8. Zachęcaj i równoważ uczestnictwo.
9. Zrób sobie przerwę i odzyskaj energię.
10. Zapewnij zamknięcie.

Linki zewnętrzne:

[Charakter facylitacji i metod nauczania stosowanych w edukacji międzyzawodowej](#)

[Przyciąganie uczniów do udziału w asynchronicznych dyskusjach online: studium przypadku facylitacji rówieśniczej](#)

[Pomysły łodołamaczy](#)

Zasoby

Acker M., *5 przewodnich zasad facylitacji*, 2021 <https://www.womeninretail.com/the-5-guiding-principles-of-facilitation/>

Tsao T., *10 technik facylitacji, które sprawią, że Twoje spotkania będą śpiewać*, 2018 <https://www.meeteor.com/post/meeting-facilitation-techniques>

DYNAMIKA GRUPY

CZYM JEST DYNAMIKA GRUP?

Dynamika grupy to system zachowań i procesów psychologicznych zachodzących w grupie społecznej.

TŁO:

Kurt Lewin jest powszechnie identyfikowany jako założyciel ruchu badającego grupy naukowo. Ukuł termin dynamika grupy, aby opisać sposób, w jaki grupy i jednostki działają i reagują na zmieniające się okoliczności.

(Benne, K. D.; Bradford, L. P.; Gibb, J. R. (1972))

5 ETAPÓW MODELU ROZWOJU ZESPOŁÓW TUCKMANA

Bruce Tuckman stworzył model, mówiąc, że pięć faz jest niezbędnych, aby zespół mógł się rozwijać i rosnąć. Stworzył podstawę wielu przyszłych modeli zespołowych i grupowych i jest szeroko stosowany przez konsultantów ds. Zarządzania i budowanie zespołu.

Opis fazy	Rola lidera	Ważne uwagi
Formowanie - to miejsce, w którym ludzie poznają siebie nawzajem i zadanie.	Lider jest niezbędny na tym etapie, aby pomóc zespołowi określić cele oraz role i obowiązki zespołu. Jest prawdopodobne, że kierownictwo zespołu lub grupy może potrzebować być dość dyrektywne na tym etapie.	Ten etap może być frustrujący dla wielu, ponieważ duży nacisk kładzie się na gromadzenie informacji - co wymaga czasu - a działania są często odkładane, dopóki kierunek nie będzie jasny.
Szturm - Gdy ludzie zaczną czuć się bezpieczniej, będą przesuwać granice	Lider będzie musiał być bardzo dostępny na tym etapie. Członkowie zespołu mogą rzucić	Niektóre zespoły utknęły na tym etapie. Członkowie zespołu mogą sabotować

ustalone przez zespół na etapie formowania i konflikty mogą zacząć wybuchać.

wyzwanie liderowi i / lub walczyć o pozycję. Lider musi upewnić się, że członkowie zespołu jasno określają swoje obowiązki i zadania, aby utrzymać zespół na dobrej drodze.

cele indywidualne i grupowe poprzez nierozwiązane konflikty. Ludzie muszą nauczyć się, że dzielenie się różnymi opiniami i pomysłami jest bezpieczne - co może być bardzo trudnym etapem dla osób niechętnych konfliktom.

Normowanie - to miejsce, w którym plan się łączy. Na tym etapie zespół uzgadnia plan, terminy i kto powinien wnieść wkład do planu zgodnie ze swoimi umiejętnościami.

Ten etap można przyspieszyć dzięki pomocnemu ułatwieniu ze strony lidera, który pomaga zespołowi w samodzielnym podejmowaniu decyzji i uczy się wykonywać swoje zadania jako jednostka. Lider powinien zadawać pytania (coaching), a nie kierować. Lider może również organizować imprezy towarzyskie, aby zachęcić do zdrowego budowania więzi zespołowych, które przenoszą grupę na scenę występu.

Na tym etapie może być trudno zgłaszać obawy i nowe pomysły, ponieważ ludzie chętnie zostawiają za sobą niepewność i nieprzyjemności fazy "szturmu". Istnieje presja, aby iść naprzód i załatwiać sprawy, więc przywódcy muszą pozostać otwarci na nowe pomysły i zapewnić, że konflikty zostaną nagłośnione i rozwiązane.

Wydajność - Zespół jest stabilny, a cele jasne. To wtedy zespół opracował procesy, które działają dla zespołu, a ludzie podążają za nimi.

Zespół o wysokiej wydajności jest w dużej mierze autonomiczny, a dobry lider będzie teraz delegował, rozwijał członków zespołu i utrzymywał rolę wizjonera. Aby zespół osiągał najlepsze wyniki, dobry lider będzie zachęcał do twórczych konfliktów oraz pomagał świętować i nagradzać osiągnięcia.

Żałoba - ten etap polega na zakończeniu zadania i rozpadzie zespołu. Może to być trudny etap dla niektórych członków zespołu, którzy lubią rutynę lub którzy nawiązali dobre przyjaźnie. Lider może pomóc, współpracując z członkami zespołu, aby zaplanować ich przyszłość i to, co będzie dalej.

Linki zewnętrzne:

[Teoria Belbina na temat dynamiki zespołu](#)

Zasoby

Benne, K. D.; Bradford, L. P.; Gibb, J. R. (1972). *"Historia grupy szkoleniowej w laboratorium"*. W: K. D. Benne (red.). Szkolenie grupowe. Stuttgart: Klett Verlag. str. 95-154.

Else, E. L. (2022). *5 etapów modelu rozwoju zespołów Tuckmana i jak z niego korzystać*.

INNOWACYJNE EKOSYSTEMY, KLASTRY I SIECI

Zakres

Ten moduł został napisany w celu zapewnienia podstawowego zrozumienia i wprowadzenia do sieci i klastrowania. Po ukończeniu tego modułu stażysta zapozna się z funkcjami i atrybutami działań związanych z tworzeniem sieci i klastrów oraz głównymi podmiotami innowacyjnymi.

Oczekiwane wyniki

- Aby dowiedzieć się więcej o efektach klastrowania i sieci
- Aby dowiedzieć się więcej o współpracy, tworzeniu sieci i klastrach w sektorze turystycznym
- Aby dowiedzieć się, jak rozwijać / uczestniczyć w sieciach i klastrach

DEFINICJA

Sieci definiuje się jako formalne i nieformalne organizacje ułatwiające wymianę informacji i technologii oraz promujące różne rodzaje koordynacji i współpracy.¹¹

TŁO/OPIS:

Firmy muszą zintegrować się z ekosystemem przedsiębiorczości, aby tworzyć, rozwijać i uczyć się nowych umiejętności, aby odnieść sukces w dzisiejszej konkurencyjnej gospodarce. W tym przypadku ekosystem stopniowo przechodzi od pomieszczonej kolekcji do systemów o ustrukturyzowanych funkcjach, zarówno pod względem biznesowym, jak i naturalnym. Według Moore'a (1993) ekosystemy stanowią rozwiązanie potrzeby wspierania innowacji i kreatywności w procesie wymyślania

¹¹ *Klustry biznesowe: Promowanie przedsiębiorczości w Europie Środkowej i Wschodniej.* Publikacja OECD, Paryż (Francja): OECD Publishing, 2005.

rozwiązań problemów gospodarczych i społecznych. Sieci często prezentują wzorce "współpracy", które reprezentują szczególną równowagę między współpracą a konkurencją.¹²

"Klasy są grupami niezależnych firm i instytucji stowarzyszonych i są:

- **Współpraca i konkurencyjność.**
- **Geograficznie skoncentrowany w jednej lub kilku lokalizacjach, chociaż formuła może mieć globalne implikacje**
- **Specjalista w danej dziedzinie, połączony wspólnymi technologiami i umiejętnościami**
- **Oparte na nauce lub tradycyjne**
- **Klasy mogą być zinstytucjonalizowane (mają odpowiedni klaster zarządzający) lub niestatutowe.**

Komisja Europejska, Sprawozdanie końcowe grupy ekspertów ds. klastrów i sieci przedsiębiorstw, Bruksela, 2003 r.

KORZYŚCI Z EKOSYSTEMÓW, KLASTRÓW I SIECI INNOWACJI¹³

Wielu właścicieli firm nie uważa networkingu za ważny, gdy dopiero rozpoczynają działalność. Czyli to, nie zdają sobie sprawy, że posiadanie silnej sieci jest niezwykle ważne dla stworzenia bazy dla udanego biznesu. Co udział w sieciach, klastrach i odpowiednich inicjatywach oferuje przedsiębiorstwom?

Koncentracja geograficzna

Interakcja różnych elementów, w tym klientów, dostawców, zaangażowania siły roboczej, obecności niektórych zasobów naturalnych i infrastruktury itp., Może być korzystna dla członków w rozwiązywaniu wspólnych problemów i możliwości w okolicy.

Ekspertyza

¹² Plan ekosystemu: Jak firmy kształtują projekt ekosystemu zgodnie z otaczającymi warunkami, Bernhard Lingens, Lucas Miehé, Oliver Gassmann,

¹³ <https://www.oecd.org/cfe/smes/2010888.pdf>

Działania i zainteresowania członków klastra specjalizują się w określonym obszarze tematycznym. W klastrze firmy dobrowolnie lub mimowolnie uczą się od siebie nawzajem.

Potrójna helisa

Aby zapewnić konkurencyjność regionalną, zrównoważony rozwój i wzrost, członkowie klastra zazwyczaj składają się ze wszystkich trzech wątków "potrójnej helisy": podmiotów korporacyjnych, organizacji badawczych i technologicznych oraz organów statutowych. Klastry promują dobrobyt społeczny i lokalny i regionalny wzrost gospodarczy.

Konkurencja i współpraca

Przedsiębiorstwa, które konkurują na przykład na tym samym rynku, czasami współpracują ze sobą i łączą swoje zasoby w określonych obszarach, np. jeśli obecne kluczowe zdolności nie zostaną naruszone, wszyscy partnerzy napotykają te same trudności i/lub wszyscy partnerzy mogą w równym stopniu czerpać korzyści ze wspólnego przedsięwzięcia.

Inne powody współpracy

- Limity zasobów
- Istnienie praw autorskich
- Konkretnie zasoby, takie jak własna sieć dystrybucji
- Potrzeba uczenia się (rynek lub technologia)
- Generowanie potencjalnych klientów
- Bądź na bieżąco z trendami w branży

Działania klastra tworzą środowisko zaufania i współpracy pomiędzy wszystkimi interesariuszami, nie tylko między przedsiębiorstwami, ale także między przedsiębiorstwami i instytucjami.

RÓŻNICE MIĘDZY KLASTRAMI I SIECIAMI

SIECI

- ✓ Liczba uczestniczących firm jest konkretna, podobnie jak horyzont czasowy sieci
- ✓ Uczestniczące przedsiębiorstwa mają uzupełniające się umiejętności
- ✓ Działania sieci zostały przedstawione przed jej utworzeniem i koncentrują się na złożonych działaniach, których każde przedsiębiorstwo nie mogło wdrożyć, takich jak badania i rozwój
- ✓ Relacje między firmami są hierarchiczne w procesie produkcyjnym lub innych procesach

KLASTRÓW

- ✓ Liczba uczestniczących przedsiębiorstw nie jest z góry określona
- ✓ Firmy sprzedają konkurencyjne produkty
- ✓ Zaangażowane są nie tylko formacje biznesowe, ale także inne podmioty, takie jak uniwersytety, ośrodki badawcze, aby wspierać swoją wiedzę realizację celów biznesowych
- ✓ Wszyscy członkowie klastra są równi i nikt nie narzuca swojej opinii. Strategiczną cechą związku jest partnerstwo i równy udział wszystkich
- ✓ Za pośrednictwem klastra przedsiębiorstwa wdrażają działania ograniczające, takie jak szkolenie siły roboczej, magazynowanie, wprowadzanie nowych technologii, które firmy wdrażały na małą skalę przed przystąpieniem do klastra
- ✓ Ponieważ klaster odnosi sukcesy, istnieje możliwość utworzenia odrębnego kształtu prawnego lub nowych klastrów

ETAPY ROZWOJU/UCZESTNICTWA W SIECIACH I KLASTRACH

SIECI

- ✓ **Etap 1 – Określenie celu sieci** (szeroki: wymiana pomysłów, rozpowszechnianie informacji ≠ ukierunkowanie: promowanie eksportu uczestników sieci)
- ✓ **Krok 2 – Znalezienie firm, które będą uczestniczyć razem** - (wspólne interesy, kultura, zasoby, umiejętności itp.) i poziome - podobne branże, sektory / współpraca pionowa - różne części tego samego łańcucha dostaw
- ✓ **Krok 3 – Budowanie zaufania między partnerami**
- ✓ **Krok 4 – Określenie ram czasowych i rodzaju współpracy**
- ✓ **Krok 5 – Określenie realizacji działań, wymaganych zasobów i ustaleń finansowych**
- ✓ **Krok 6 – Ustanowienie administracji sieciowej**

KLASTRÓW

✓ Krok 1 – Założenie

W pierwszej fazie dostrzega się potrzebę rozwoju klastra i wdrażane są działania przygotowawcze do utworzenia. Potrzeba: czy wynikająca z rynku i wyrażana przez jednostkę/grupę osób (podejście oddolne), czy tworzona w odpowiedzi na politykę (podejście odgórne) realizowaną przez państwo.

✓ Krok 2 – Rozwój

W drugiej fazie rozwijany jest klaster. Na tym etapie określana jest strategia i cel klastra, decydując o działaniach, które będzie realizował, określana jest administracja, a także źródło finansowania.

✓ Krok 3 – Operacja

W trzeciej fazie klaster rozpoczyna swoją działalność, czyli realizację działań na rzecz jego członków.

✓ Krok 4 – Transformacja

W czwartej fazie klaster ponownie analizuje swoją strategię i cel, aby za każdym razem być dostosowywanym do firm członkowskich i potrzeb rynku.

TYPOWE PODMIOTY W EKOSYSTEMIE INNOWACJI¹⁴



INSTYTUCJE BADAWCZE

Instytucje badawcze mają kluczowe znaczenie dla innowacji ze względu na ich rolę w tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy i są podstawowym narzędziem dla rządów, które dążą do pobudzenia badań i innowacji w swoich gospodarkach.



INKUBATORY I AKCELERATORY

Inkubatory i akceleratory odgrywają ważną rolę w ekosystemie innowacji, zapewniając wspierające środowisko dla startupów i raczkujących firm.



ANIOŁOWIE BIZNESU

Aniołowie biznesu odgrywają ważną rolę w pomaganiu szybko rozwijającym się małym firmom w przezwyciężaniu powszechnych luk w finansowaniu. Czasami mogą bezpośrednio promować innowacje, zajmując pozycję w zarządzie start-upu.



INWESTORZY KAPITAŁU PODWYŻSZONEGO RYZYKA

Inwestor venture capital to inwestor, który albo zapewnia kapitał przedsięwzięciom startowym, albo wspiera małe firmy, które chcą się rozwijać, ale nie mają dostępu do rynków akcji.



FIRMY PRIVATE EQUITY

Firmy private equity zarządzają pieniędzmi zaangażowanymi przez fundusze emerytalne, innych inwestorów instytucjonalnych i zamożne osoby fizyczne.



RZĄD

Rządy odgrywają wiele kluczowych ról w promowaniu innowacji, przede wszystkim pod względem tworzenia polityki wspierającej i otoczenia regulacyjnego, w którym działają start-upy.



PRZYJACIELE I RODZINA

Dla wielu innowatorów ich krąg wspierających przyjaciół i rodziny często będzie miał kluczowe znaczenie w pomaganiu im w realizacji ich pomysłu.

¹⁴ <https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>



ORGANIZACJE SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO

Organizacje społeczeństwa obywatelskiego to podgrupa organizacji założonych przez obywateli i działających na poziomie lokalnym, krajowym lub międzynarodowym.



AGENCJE ROZWOJU

Agencje rozwoju koncentrują się na wspieraniu innowatorów na bardzo wczesnym etapie, pomagając im stosunkowo niewielkimi kwotami kapitału zalążkowego w opracowaniu / przetestowaniu ich pomysłu.



PROFESJONALIŚCI (Kapitał Ludzki)

Ludzie znajdują się w centrum ekosystemu, a szybkość i wydajność procesu, w którym innowacja jest projektowana, testowana, dostosowywana i skalowana, zależy od jakości osób zaangażowanych w proces.



STARTUPY I PRZEDSIĘBIORSTWA

Startup to firma pracująca nad rozwiązaniem problemu, w którym rozwiązanie nie jest oczywiste, a sukces nie jest gwarantowany.



ANIMATORZY RYNKU I POŚREDNICY

Ich rolą jest łączenie organizacji w ramach ekosystemu innowacji oraz ułatwianie transferu pomysłów, technologii i innych zasobów, aby pomóc w ich komercjalizacji na dużą skalę.



FIRMY PRYWATNE

Inicjatywy prowadzone przez przedsiębiorstwa, takie jak partnerstwa badawczo-rozwojowe, platformy wymiany wiedzy, transfer technologii i umiejętności oraz inwestycje w infrastrukturę, mogą pobudzać, rozwijać i skalować innowacje, a jednocześnie stanowić podatny grunt dla przyszłych innowacji.

Orientacyjne europejskie innowacyjne ekosystemy i sieci handlowe:

Możliwości współpracy z Europejską Siecią Przedsiębiorczości: <https://een.ec.europa.eu/partnering-opportunities>

Europejska platforma współpracy klastrów: <https://clustercollaboration.eu/find-partners/in-europe>

Otwarta społeczność Deus: <https://deuscci.eu/open-community/>

Europejska Sieć Innowacyjnych Instytucji Szkolnictwa Wyższego (ENIHEI): <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/innovation-in-education/european-network-of-innovative-higher-education-institutions>

linki zewnętrzne:

<https://www.idiainnovation.org/ecosystem>

<https://www.forbes.com/sites/theyec/2022/12/20/the-importance-of-a-business-network-and-how-to-build-a-strong-one/?sh=63d80cfb1392>

<https://advancedbusinessabilities.com/why-is-networking-important-for-entrepreneurs/>

http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_9-s3_21_a20-122_240-253.pdf

<https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>

Odwolania

Klustry biznesowe: Promowanie przedsiębiorczości w Europie Środkowej i Wschodniej. Publikacja OECD, Paryż (Francja): OECD Publishing, 2005.
The ecosystem blueprint: How firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions, Bernhard Lingens, Lucas Miehé, Oliver Gassmann, Long Range Planning, Volume 54, Issue 2, 2021, 102043, ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102043>.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630120302429>
PARTNERSTWO LOKALNE, KLASTRY I GLOBALIZACJA MŚP (2000) <https://www.oecd.org/cfe/smes/2010888.pdf>
Bringing business clusters into the mainstream of economic development, Stuart Rosenfeld, luty 1997, European Planning Studies 5(1):3-23
DOI:10.1080/09654319708720381

KREATYWNE MYŚLENIE

Zakres

Niniejszy rozdział ma na celu wprowadzenie kontekstu kreatywnego myślenia. Aby to osiągnąć, badamy koncepcję kreatywnego myślenia i jej związek z działaniami dydaktycznymi i edukacyjnymi. W następnej sekcji skupimy się na wytyczeniu osi czasu kreatywnego myślenia i jego przydatności w dziedzinie edukacji. Zapewniamy również metodę i metodologię kreatywnego myślenia, a także model kreatywnego myślenia i oferujemy kilka zasobów do zbadania przydatności metody.

Oczekiwane wyniki

- identyfikacja elementów definiujących kreatywne myślenie
- Zrozumienie użyteczności metodologii
- identyfikacja metod i metodologii stosowanych w kreatywnym myśleniu



CZY WIESZ, ŻE...

Kreatywne myślenie i zwinne zarządzanie są ze sobą powiązane. Zwinne metodologie mogą zostać wdrożone, gdy kreatywne myślenie jest stymulowane w organizacji.



CZYM JEST KREATYWNE MYŚLENIE?

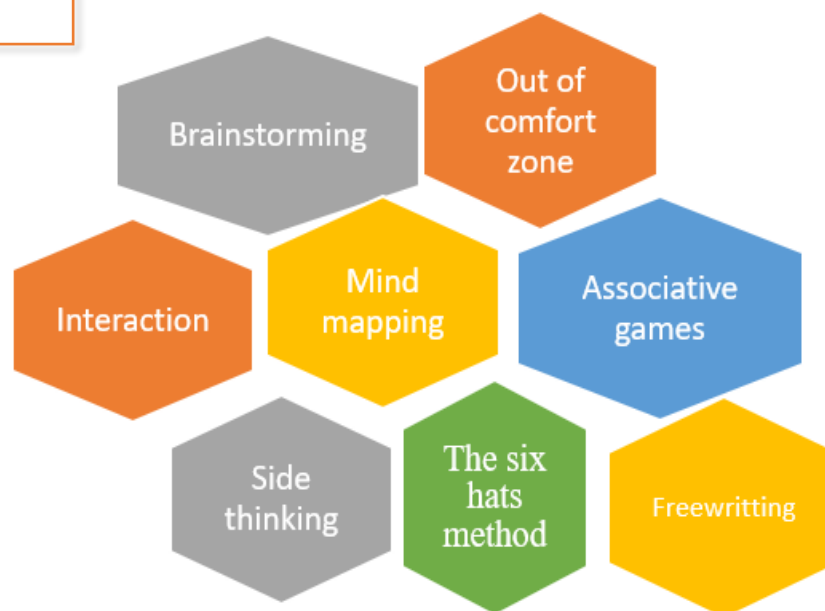
Kreatywne myślenie odnosi się do zdolności jednostek do generowania, oceny i ulepszania oryginalnych i skutecznych pomysłów, za pomocą wyobraźni, w celu rozwiązywania różnych problemów.

KONTEKST:

Kreatywne myślenie zostało po raz pierwszy wspomniane w 1967 roku, kiedy Edward de Bono opisał je jako zdolność osoby do znajdowania oryginalnych rozwiązań skomplikowanych problemów (Edward de Bono, 2011). Od tego czasu wiele inicjatyw władz publicznych i organizacji międzynarodowych włączyło kreatywne myślenie do swoich programów. Na

przykład OECD wymagała, aby do 2030 r. dziedziny edukacji były zgodne i uwzględniały techniki kreatywnego myślenia i uczenia się w swoich programach nauczania, wśród krytycznego myślenia lub inteligencji emocjonalnej.

**METODY I TECHNIKI STYMULACJI
KREATYWNEGO MYŚLENIA**

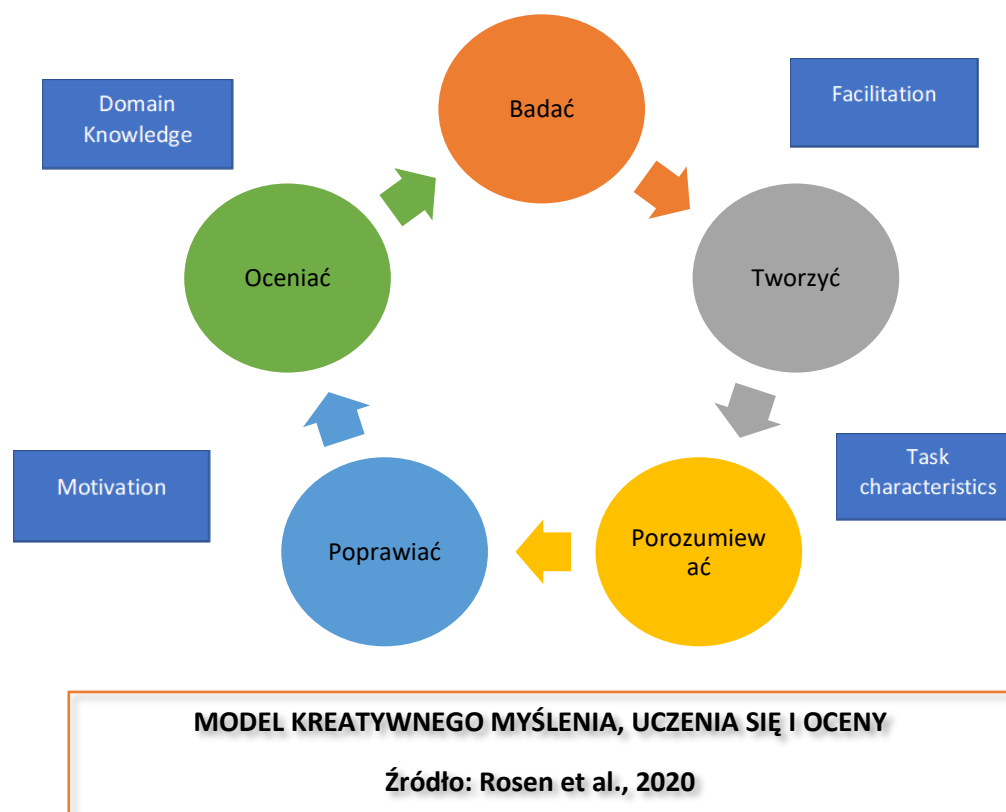


**Stymulowanie kreatywności można osiągnąć
poprzez:**

- ✓ *Krytyczne myślenie*
- ✓ *Zmiana percepcji*
- ✓ *Wykorzystanie innowacji*
- ✓ *Różne metody i techniki*

JAK TO DZIAŁA?

Z biegiem czasu wielu badaczy opracowało różne modele stymulowania kreatywnego myślenia, ale także kreatywnego uczenia się i oceny. Na przykład Rosen i in. w 2020 r. zdefiniowali pięć słów kluczowych, które definiują kreatywne myślenie: badaj, twórz, komunikuj, ulepszaj, oceniaj i cztery czynniki, które na to wpływają: wiedza, motywacja, facylitacja i charakterystyka zadania.





Dostosuj metodę lub technikę do każdej organizacji, aby osiągnąć cele kreatywnego myślenia.

Linki zewnętrzne i dodatkowe lektury:

[Edukacja 2030](#)

[Ramy kreatywnego myślenia PISA](#)

[Projektowanie kreatywnego myślenia, uczenia się i oceniania w szkołach](#)

Zasoby

de Bono, E. (2011). *Lateral Thinking*, Harper Collins Publisher, ISBN: 0060903252

[https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.4.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.4.2018).pdf), s. 5

MYŚLENIE PROJEKTOWE

Zakres

Rozdział ten ma na celu wprowadzenie kontekstu myślenia projektowego. Aby to osiągnąć, badamy koncepcję myślenia projektowego i jej związek z działaniami dydaktycznymi i edukacyjnymi. W następnej sekcji skupimy się na rozgraniczeniu użyteczności myślenia projektowego w dziedzinie edukacji lub zarządzania. Zapewniamy również przykład działania myślenia projektowego i oferujemy kilka zasobów do zbadania przydatności tej metody.

Oczekiwane wyniki

- identyfikacja koncepcji myślenia projektowego
- zrozumienie przydatności myślenia projektowego do celów edukacyjnych lub zarządzania
- Podsumowanie kroków w osiągnięciu podejścia design thinking
- Identyfikacja celu myślenia projektowego



CZY WIESZ, ŻE...

Praca zespołowa jest kluczem do myślenia projektowego, dlatego wiele instytucji edukacyjnych wykorzystuje pracę zespołową do celów edukacyjnych (Guaman-Quintanilla i in., 2022).

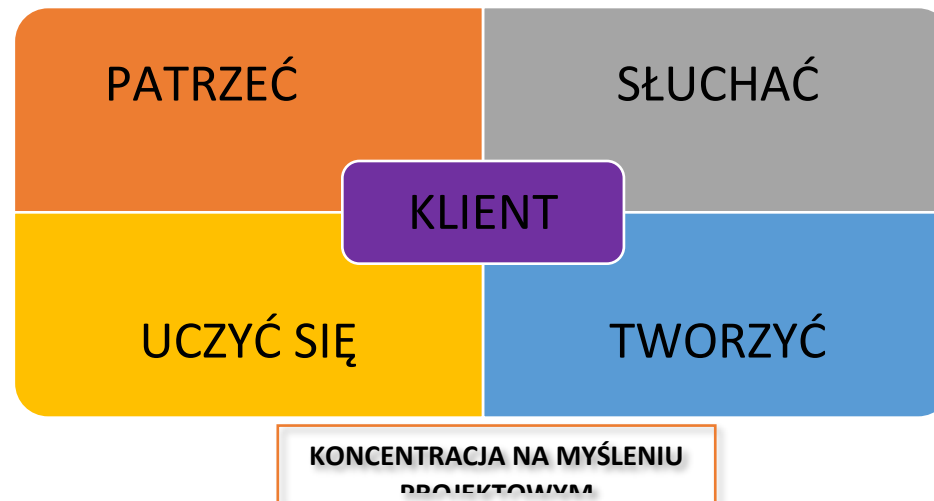


CZYM JEST MYŚLENIE PROJEKTOWE?

Design thinking to zwinny sposób zarządzania zorientowany na klienta/personę/użytkownika. Rozwój produktu lub usługi opiera się na grupie docelowej.

KONTEKST:

Myślenie projektowe zyskało ostatnio wiele uwagi, podczas gdy nie ma jednej definicji tego pojęcia. Firma IDEO, odpowiedzialna za popularyzację koncepcji, potwierdza, że design thinking to strategia czy metoda, a także "sposób widzenia świata". (Design Thinking Website, dostęp 2022). Na tej podstawie zakłada się, że myślenie projektowe jest sposobem myślenia, perspektywą lub wzorcem myślenia mającym na celu tworzenie nowych produktów / usług w celu zaspokojenia potrzeby człowieka (klienta).

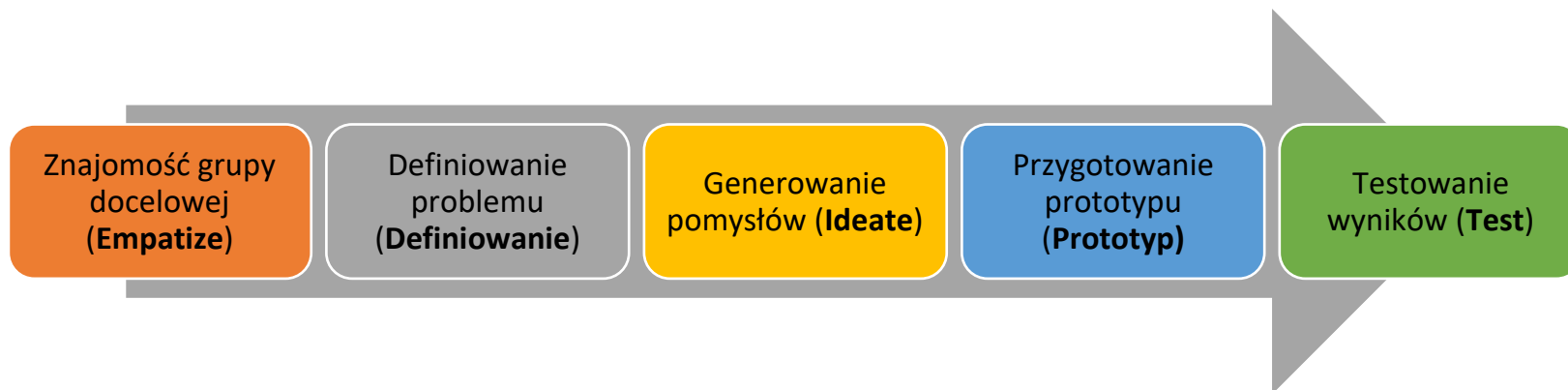


Działania związane z procesem Design Thinking:

- ✓ *Potrzebujesz identyfikacji*
- ✓ *Motywacja*
- ✓ *Słuchanie*
- ✓ *Obserwacja*
- ✓ *Uczenie się*
- ✓ *Analizować*
- ✓ *Kreacja*
- ✓ *Kreatywne znajdowanie rozwiązań*

JAK TO DZIAŁA?

Metodologia myślenia projektowego pozwala na całkowitą elastyczność wśród użytkowników tej metody, ale istnieją pewne obowiązkowe "punkty kontrolne":



Kroki myślenia projektowego

Źródło: [temat Design Thinking](#), dostęp 2022



NAPIŹWEK

Postępuj zgodnie z krokami myślenia projektowego, gdy nowy produkt / usługa jest identyfikowana jako potrzebna przez grupę docelową.

Linki zewnętrzne i dodatkowe lektury:

[Strona internetowa IDEO Design Thinking](#)

[Design Thinking Master Course](#)

Zasoby

Guaman-Quintanilla, S.; Everaert, P.; Chiluiza, K.; Valcke, M. (2022). *Wspieranie pracy zespołowej poprzez myślenie projektowe: dowody z perspektywy wielu aktorów*. Educ. Sci., 12, 279.

IDEO, Design Thinking Website, <https://designthinking.ideo.com/>

PODSTAWY ZARZĄDZANIA MIĘDZYNARODOWEGO

Zakres

W tym dokumencie znajdziesz podstawowy przegląd międzynarodowego zarządzania przedsiębiorstwem, który odnosi się do zarządzania i prowadzenia działalności gospodarczej obejmującej wiele krajów. Dziedzina ta obejmuje badanie różnych funkcji biznesowych, w tym finansów, marketingu, operacji i zasobów ludzkich, w ramach rynków międzynarodowych i powstających skomplikowanych różnic kulturowych i politycznych. W dzisiejszym współzależnym świecie, w którym firmy stoją przed wieloaspektowymi globalnymi wyzwaniami, badanie i praktyka międzynarodowego zarządzania przedsiębiorstwem są niezbędne, aby firmy mogły prosperować i rozkwiąć.

Oczekiwane wyniki

- Zdefiniowanie pojęcia zarządzania międzynarodowego
- Kluczowe rozumienie wymiarów i złożoności zarządzania międzynarodowego
- Zapewnij uczniom wgląd w to, jakie aspekty powinni mieć bardziej dogłębny wgląd i praktyczne podejście

TŁO/OPIS:

Zarządzanie międzynarodowe obejmuje zrozumienie międzynarodowej ekonomii, przewodzenie zmianom w międzynarodowych korporacjach i opracowywanie globalnych strategii biznesowych. Kilka istotnych aspektów międzynarodowego zarządzania przedsiębiorstwem obejmuje uzyskanie wglądu w różne kultury, nadzorowanie handlu międzynarodowego, manewrowanie przez ramy prawne i regulacyjne różnych krajów, dostosowywanie się do lokalnych warunków rynkowych oraz zarządzanie globalnymi zespołami i operacjami.

Wprowadzenie

Zarządzanie międzynarodowe opisuje zarządzanie operacjami firmy, która obsługuje rynki i działa w wielu krajach. Wiąże się to z posiadaniem wiedzy i umiejętności, które wykraczają poza konwencjonalne oczekiwania biznesowe, w tym dogłębne zrozumienie lokalnego rynku i warunków konkurencji, otoczenia prawnego i finansowego oraz umiejętność obsługi transakcji wielowalutowych i zarządzania transgranicznego.

Powyższe wyjaśnienie podkreśla wymóg bardziej wyrafinowanego zestawu umiejętności, które wykraczają poza zarządzanie operacjami w jednym kraju, w tym dogłębnego zrozumienia lokalnych uwarunkowań i zdolności do dostosowania się do nich. Podobnie jak w przypadku zarządzania strategicznego i teorii zarządzania, zarządzanie międzynarodowe można postrzegać jako obejmujące obszary funkcjonalne, takie jak marketing, finanse i personel / organizacja.

Profesjoniści w dziedzinie międzynarodowego zarządzania przedsiębiorstwem mogą pracować w różnych środowiskach, w tym w międzynarodowych korporacjach, organizacjach non-profit, agencjach rządowych i firmach konsultingowych. Muszą posiadać silne umiejętności komunikacyjne, negocjacyjne i przywódcze, a także głębokie zrozumienie rynków globalnych i handlu międzynarodowego.

Kluczowe aspekty możliwości i strategii internacjonalizacji

Istnieje wiele podejść do zarządzania międzynarodowego, w tym eksport, ustalanie strategii eksportowych, wykorzystywanie międzynarodowych agentów lub partnerów, utrzymywanie bezpośrednich sił sprzedaży lub tworzenie zakładów dostaw i produkcji za granicą. Przejmowanie zagranicznych firm wiąże się jednak z wyjątkowym ryzykiem.

Książka George'a Yippa "Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage" jest cenionym tekstem w dziedzinie zarządzania międzynarodowego. Yipp podkreśla, że opracowanie strategii międzynarodowej wymaga czegoś więcej niż tylko uwzględnienia typowych czynników strategii konkurencyjnej. Aby określić zakres globalnego zasięgu rynku, konieczne jest oszacowanie globalnego charakteru rynku w operacjach produkcyjnych i zaopatrzeniowych oraz obecności wspólnych konkurentów na całym świecie. Stopień, w jakim konkurenci mogą koordynować atak lub obronę przed firmą, może się również znacznie różnić. Te złożone konteksty rodzą ważne pytania dla firm, zwłaszcza tych na wczesnych etapach działalności.

Kluczowe pytania, które firmy powinny rozważyć, obejmują to, czy ich rynki są globalne, w jakim stopniu i jakie istnieją opcje radzenia sobie z tymi szansami i zagrożeniami. Ponadto ważne jest, aby ocenić atrakcyjność tych możliwości i ich implikacje w perspektywie długoterminowej. Jeśli firma zdecyduje się na internacjonalizację, powinna również określić swoje cele strategiczne.

ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWE
KONCENTRUJE SIĘ NA ZROZUMIENIU RÓŻNYCH
KULTUR, ZARZĄDZANIU HANDLEM
MIĘDZYNARODOWYM, PORUSZANIU SIĘ PO
RAMACH PRAWNYCH I REGULACYJNYCH W
RÓŻNYCH KRAJACH, DOSTOSOWYWANIU SIĘ DO
LOKALNYCH WARUNKÓW RYNKOWYCH ORAZ
ZARZĄDZANIU MIĘDZYNARODOWYMI
ZESPOŁAMI I OPERACJAMI.

Chociaż rynki mogą mieć aspekty globalne, mogą nie być w pełni globalne. Na przykład, chociaż rynek samochodowy jest globalny pod względem dystrybucji i marketingu, nadal zależy od produkcji krajowej. W zarządzaniu międzynarodowym powiedzenie "myśl globalnie, ale działaj lokalnie" jest pomocną wskazówką. Humorystyczne reklamy HSBC podkreślają znaczenie zrozumienia lokalnej kultury klienta.

Chociaż granice i kultury pozostają, postęp technologiczny i rozpowszechnienie języka angielskiego jako wspólnego języka sprawiły, że przekraczanie ich jest łatwiejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Dlatego firmy muszą wziąć pod uwagę swój międzynarodowy rynek, a dedykowana sesja na ten temat może być cennym dodatkiem do agendy każdej rady.

Czynniki napędzające internacjonalizację

Na podstawie szeroko zakrojonych badań i krytycznych analiz mających na celu określenie powodów, dla których firmy decydują się na internacjonalizację, stało się jasne, że głównymi czynnikami motywującymi były czynniki wpływające na rynek krajowy, takie jak krajowe otoczenie konkurencyjne i poziom popytu krajowego.

Jednak uznano również, że czynniki losowe, takie jak wojna i klęski żywiołowe, a także polityka rządu, mogą mieć ogromny wpływ na decyzję firmy o umiędzynarodowieniu, a także mogą decydować o jej wskaźniku sukcesu.

Należy przyznać, że, jak sugeruje Porter, firmy niekoniecznie potrzebują obfitego popytu krajowego, aby konkurować na arenie międzynarodowej. Zamiast tego mogą odnieść sukces na rynkach międzynarodowych, o ile zdobędą przewagę konkurencyjną nad swoimi międzynarodowymi rywalami.

Jako wskazówkę, dlaczego te czynniki mogą wpływać na decyzję o internacjonalizacji, możemy wziąć pod uwagę takie aspekty, jak:

- Wzrost i nasycenie rynku: Firmy mogą dążyć do ekspansji międzynarodowej, aby wejść na nowe rynki i zwiększyć bazę klientów, zwłaszcza jeśli ich rynek krajowy jest już nasycony.
- Korzyści skali i oszczędności kosztów: Internacjonalizacja może umożliwić przedsiębiorstwom czerpanie korzyści z ekonomii skali i obniżanie kosztów produkcji, ponieważ mogą one korzystać z niższych kosztów pracy i dostępu do tańszych zasobów w innych krajach.

- **Zwiększona konkurencja:** Konkurencja krajowa może skłonić przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych rynków i zwiększenia konkurencyjności poprzez usprawnienie ich działalności i procesów. Internacjonalizacja może również pomóc firmom wyprzedzić konkurencję dzięki dostępowi do nowych technologii i najlepszych praktyk.
- **Dostęp do nowych technologii i zasobów:** Przedsiębiorstwa mogą dążyć do ekspansji międzynarodowej, aby uzyskać dostęp do nowych technologii i zasobów, które nie są dostępne na ich rynku krajowym.
- **Zachęty i polityki rządowe:** Rządy mogą oferować zachęty i polityki zachęcające firmy do ekspansji międzynarodowej, takie jak ulgi podatkowe, dotacje lub preferencyjne traktowanie.
- **Dywersyfikacja i redukcja ryzyka:** Internacjonalizacja może pomóc firmom zdywersyfikować działalność i zmniejszyć ekspozycję na ryzyko, takie jak niestabilność gospodarcza lub polityczna na rynku krajowym.
- **Popyt klientów:** Firmy mogą rozwijać się na arenie międzynarodowej w odpowiedzi na zapotrzebowanie klientów na ich produkty lub usługi w innych krajach.

Ogólnie rzecz biorąc, można stwierdzić, że decyzja o umiędzynarodowieniu firmy jest często spowodowana kombinacją tych czynników, a także strategicznych celów i zasobów firmy.

Aspekty, które należy wziąć pod uwagę w udanym procesie internacjonalizacji

Strategia i struktura firmy odgrywają kluczową rolę w jej sukcesie na rynkach krajowych. Standardy zawodowe firmy, postawy wobec władzy i relacje międzyludzkie między pracownikami są istotnymi elementami jej strategii organizacyjnej i struktury. Konkurencja krajowa tworzy środowisko, w którym firmy są zmotywowane do poprawy swoich operacji i procesów, dzięki czemu są lepiej przygotowane do internacjonalizacji. Jednak normy społeczne i różnice kulturowe mogą być poważnymi przeszkodami dla firm, które chcą rozwijać się na arenie międzynarodowej.

Aby zapewnić udaną internacjonalizację, firmy muszą zwracać szczególną uwagę na różnice kulturowe i strategicznie wdrażać praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które uwzględniają te różnice. Niezastosowanie się do tego może spowodować kosztowne błędy, które zaszkodzą szansom firmy na sukces.

W przypadku firm działających na stosunkowo małych rynkach krajowych internacjonalizacja może być konieczna do zwiększenia sprzedaży i rozwoju działalności. Ponadto firmy mogą zdecydować się na działalność w krajach o większej populacji lub wyższych dochodach do dyspozycji, aby skorzystać z możliwości rynkowych.

W miarę umiędzynarodowiania się firmy mogą korzystać z ekonomii skali i oszczędności kosztów pracy, co często prowadzi do offshoringu procesów produkcyjnych. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), które działają na wysoce konkurencyjnych rynkach krajowych, mogą zdecydować się na internacjonalizację, aby stać się konkurencyjnymi w skali globalnej. Jednak takie firmy stoją przed licznymi wyzwaniami, w tym zagranicznymi implikacjami prawnymi, polityką rządu i barierami językowymi.

Podsumowując, sukces firmy w internacjonalizacji zależy od strategicznych i strukturalnych aspektów jej działalności. Niuanse kulturowe i dokładna ocena możliwości rynkowych, korzyści skali i środki oszczędnościowe mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu. Świadomość potencjalnych zagrożeń jest równie ważna, ponieważ może zapobiec niepowodzeniom i uczyć się na doświadczeniach innych firm.

Odwołania

- Yipp, George. (2003). *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Brama badawcza
- Grundy, Tony (2014). "Zarządzanie międzynarodowe". Accounting and Business Magazine, Londyn, Wielka Brytania
- Philippou, Michael. (2018). *Dlaczego firmy internacjonalizują*. Uniwersytet w Birmingham, Research Gate

PODSTAWY WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ

Zakres

Niniejszy rozdział ma na celu zapoznanie trenerów i studentów z koncepcją i praktyką własności intelektualnej jako jednej z najważniejszych koncepcji, często pomijanej przez młodych przedsiębiorców. Omówimy również różne formy praw intelektualnych i podstawowe informacje na temat niezbędnych kroków w celu ubiegania się o zabezpieczenie praw własności w UE.

Oczekiwane wyniki

- Definiowanie pojęcia własności intelektualnej
- Kluczowe ustalenia dotyczące korzyści płynących z ochrony i eksploatacji praw własności intelektualnej
- Zapewnienie kluczowych informacji, aby pomóc przedsiębiorcom zabezpieczyć ich prawa własności intelektualnej

TŁO/OPIS:

Prawa własności intelektualnej są ważne, ponieważ promują innowacje, zachęcają do inwestowania w badania i rozwój oraz zapewniają twórcom i wynalazcom zachęty ekonomiczne do tworzenia nowych dzieł i wynalazków. Ochrona prawna praw własności intelektualnej pozwala twórcom i wynalazcom czerpać zyski z ich pracy i uniemożliwia innym czerpanie zysków z ich pracy bez pozwolenia.

Pojęcie

Działania związane z własnością intelektualną (IP) obejmują ochronę i wykorzystanie wiedzy, która może być tworzona poprzez badania i rozwój, rozwój oprogramowania, inżynierię, projektowanie lub inne kreatywne przedsięwzięcia. Działania związane z własnością intelektualną obejmują wszystkie zadania administracyjne i prawne związane z poszukiwaniem ochrony, rejestracją, dokumentacją, zarządzaniem, handlem, licencjonowaniem, marketingiem i egzekwowaniem własnych praw własności intelektualnej (IPR) organizacji. Działania te obejmują również uzyskiwanie praw własności intelektualnej od innych podmiotów poprzez udzielanie licencji lub bezpośredni zakup, a także sprzedaż własności intelektualnej stronom

trzecim. Prawa własności intelektualnej mogą obejmować patenty, patenty użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe, prawa autorskie, projekty układów scalonych, prawa hodowców roślin (w przypadku nowych odmian roślin), oznaczenia geograficzne i informacje poufne, takie jak tajemnice handlowe.

Działania związane z własnością intelektualną można uznać za działalność innowacyjną, jeżeli obejmują one generowanie pomysłów, wynalazków lub nowatorskich lub ulepszonych produktów lub procesów biznesowych w okresie obserwacji. Takie działania mogą obejmować ubieganie się o prawa własności intelektualnej do innowacji lub wynalazku, udzielanie licencji na prawo do korzystania z wynalazku lub innowacji lub udzielanie licencji na własność intelektualną dla wynalazków i innowacji. Jednakże wszelkie działania w zakresie własności intelektualnej dotyczące wynalazków dokonanych przed okresem obserwacji lub produktów i procesów biznesowych, które istniały przed okresem obserwacji, powinny być wyłączone z tej definicji.

Formy własności intelektualnej

Patenty, znaki towarowe, prawa autorskie, wzory przemysłowe, tajemnice handlowe to wszystkie formy ochrony własności intelektualnej, które zapewniają prawa ich właścicielom, aby uniemożliwić innym korzystanie z ich własności intelektualnej bez pozwolenia. Różnią się one jednak celem, zakresem i rodzajem własności intelektualnej, którą chronią.

- Patentów

Patenty chronią wynalazki i innowacje technologiczne, takie jak maszyny, procesy i produkty. Dzięki patentom właściciel otrzymuje wyłączne prawa do produkcji, wykorzystania i wprowadzania na rynek swojego wynalazku przez ograniczony czas, zwykle 20 lat od daty zgłoszenia. W zamian wynalazca musi ujawnić wynalazek publicznie w zgłoszeniu patentowym, które staje się publicznie dostępnym dokumentem.

- Znakami towarowymi

WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA ODNOSI SIĘ DO WYTWORÓW UMYŚŁU, TAKICH JAK WYNALAZKI, DZIEŁA LITERACKIE I ARTYSTYCZNE, SYMBOLE, NAZWY I OBRAZY UŻYWANE W HANDLU, KTÓRE SĄ CHRONIONE PRZES RÓŻNE MECHANIZMY PRAWNE.

Znaki towarowe odnoszą się do słów, symboli lub wzorów stosowanych w celu odróżnienia produktów lub usług jednego podmiotu od produktów lub usług innych. Znaki towarowe zapewniają wyłączne prawa do używania znaku i uniemożliwiają innym używanie podobnego znaku w sposób, który mógłby dezorientować konsumentów. Znaki towarowe mogą być zarejestrowane przez rząd w celu uzyskania dodatkowej ochrony prawnej, ale mogą być również chronione przez prawo zwyczajowe poprzez wykorzystanie w handlu.

- Wzory przemysłowe

Wzory przemysłowe chronią wygląd produktu, w tym jego formę, wzór lub kolor. W przeciwieństwie do patentów, które obejmują funkcję produktu lub proces produkcyjny, wzory przemysłowe chronią jego cechy estetyczne. Ochronę prawną wzorów przemysłowych można uzyskać, rejestrując je w rządzie.

Tajemnice handlowe: informacje poufne, które zapewniają przewagę konkurencyjną, takie jak formuły, projekty lub listy klientów.

- Prawo autorskie

Prawa autorskie chronią oryginalne dzieła autorskie, takie jak literatura, muzyka, filmy i oprogramowanie. Właściciel praw autorskich otrzymuje wyłączne prawa do kopiowania, rozpowszechniania, wykonywania i wystawiania dzieła, a także tworzenia dzieł pochodnych na podstawie oryginału. Czas trwania ochrony praw autorskich zależy od kraju, rozciągając się na okres życia autora plus określoną liczbę lat po jego śmierci.

Podsumowując, patenty chronią wynalazki, znaki towarowe chronią marki, wzory przemysłowe chronią wzory produktów, a prawo autorskie chroni oryginalne dzieła autorskie. Każdy rodzaj własności intelektualnej ma swoje własne wymagania dotyczące rejestracji i ochrony, dlatego ważne jest, aby zrozumieć różnice, aby zapewnić odpowiednią ochronę własności intelektualnej.

Jak złożyć wniosek patentowy w Unii Europejskiej (UE)

Aby złożyć wniosek patentowy w UE, możesz wykonać następujące ogólne kroki:

1. Określ kwalifikowalność: Wynalazek musi być nowy, obejmować poziom wynalazczy i być zdolny do przemysłowego zastosowania, aby kwalifikować się do patentu.
2. Przeprowadź wyszukiwanie: Przed złożeniem wniosku patentowego należy przeprowadzić wyszukiwanie, aby upewnić się, że wynalazek jest nowatorski i nie został wcześniej opatentowany lub opisany w żadnych istniejących publikacjach.
3. Wybierz ścieżkę zgłoszenia: Zgłoszenie można złożyć w Europejskim Urzędzie Patentowym (EPO) lub w krajowych urzędach patentowych w państwach członkowskich UE. Wybór EPO pozwala na jedno zgłoszenie patentowe obejmujące wiele państw członkowskich UE.
4. Przygotuj wniosek: Do wniosku wymagany jest opis wynalazku, odpowiednie schematy lub rysunki, zastrzeżenia określające zakres wynalazku oraz informacje związane z tłem i stanem techniki.
5. Prześlij zgłoszenie: Po wypełnieniu zgłoszenia można je złożyć w EPO lub w krajowym urzędzie patentowym, jeśli pożądana jest ochrona, wraz z odpowiednimi opłatami.
6. Poczekaj na rozpatrzenie: Ekspert patentowy przejrzy wniosek, aby ustalić, czy spełnia on kryteria zdolności patentowej. Proces ten może potrwać kilka lat.
7. Otrzymanie decyzji: Jeśli wniosek zostanie zatwierdzony, zostanie przyznany patent zapewniający ochronę w państwie członkowskim (państwach członkowskich) UE, w którym złożono wniosek. Aby utrzymać patent, należy uiścić opłaty za przedłużenie.

Zaleca się skonsultowanie się z rzecznikiem patentowym lub agentem patentowym w celu uzyskania pomocy w złożeniu wniosku patentowego w UE. Mogą udzielić wskazówek dotyczących wymagań i procedur dotyczących archiwizacji oraz pomóc w poruszaniu się po procesie egzaminowania.

Odwołania

WIPO (2022). Światowy raport o własności intelektualnej 2022: Kierunek innowacji. Genewa: WIPO

<https://www.euipo.europa.eu/ohimportal/en/>

https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/regional-helpdesks/european-ip-helpdesk/europe-infographics_en

STRATEGIA BIZNESOWA

Zakres

Niniejszy dokument stanowi podstawowe wprowadzenie do koncepcji strategii biznesowej, w szczególności koncentrując się na zarządzaniu strategicznym, które obejmuje myślenie strategiczne i planowanie. Strategia biznesowa polega na dostosowaniu organizacji do jej otoczenia biznesowego. Zarządzanie strategiczne, które jest skomplikowane i stale ewoluuje, kieruje całą organizacją i obejmuje tworzenie i realizację strategii, które są uważane przez firmy za odpowiednie do osiągnięcia ich celów.

Oczekiwane wyniki

- Przegląd koncepcji strategii biznesowej
- Wprowadzenie do teorii zarządzania strategicznego i planowania
- Zrozumienie elementów planu strategicznego
- Zrozumienie celów, które miałyby na celu osiągnięcie dobrze opracowanego planu strategicznego

TŁO/OPIS:

W dziedzinie zarządzania zarządzanie strategiczne odnosi się do opracowywania i wdrażania ważnych celów i inicjatyw przez menedżerów organizacji, z korzyścią dla interesariuszy. Proces ten obejmuje ocenę zarówno środowiska wewnętrznego, jak i zewnętrznego organizacji, a także jej dostępnych zasobów. Obejmuje zdefiniowanie celów organizacji, sformułowanie polityk i planów osiągnięcia tych celów, a ostatecznie przydzielenie zasobów do realizacji planów.

Wprowadzenie. Teoria zarządzania strategicznego

Pierwszym celem zarządzania strategicznego jest oferowanie przedsiębiorstwu ogólnych wskazówek. W 1980 roku Michael Porter przedstawił definicję strategii jako kompleksowego planu dla firmy, który określa taktykę konkurencji, cele i zasady niezbędne do osiągnięcia tych celów. Porter określił strategię jako kombinację celów (celów) firmy i metod (polityk), które zamierza wykorzystać, aby je osiągnąć. Podkreślił, że podstawowym celem opracowania strategii konkurencyjnej jest dostosowanie firmy do otoczenia.

Planowanie strategiczne i myślenie strategiczne są ściśle powiązаныmi pojęciami w zarządzaniu strategicznym. Planowanie strategiczne pociąga za sobą formalny proces analityczny, który wytwarza dane i analizy wykorzystywane w myśleniu strategicznym, co z kolei integruje informacje w celu wygenerowania strategii. Ponadto planowanie strategiczne może obejmować mechanizmy kontroli stosowane w celu realizacji strategii po jej utworzeniu. Zasadniczo planowanie strategiczne obejmuje działalność myślenia strategicznego lub tworzenia strategii.

STRATEGIA TO OKREŚLENIE
PODSTAWOWYCH
DŁUGOTERMINOWYCH CELÓW
PRZEDSIĘBIORSTWA ORAZ PRZYJĘCIE
KIERUNKÓW DZIAŁANIA I ALOKACJA
ZASOBÓW NIEZBĘDNYCH DO REALIZACJI
TYCH CELÓW.

Zarządzanie strategiczne zasadniczo obejmuje dwa istotne procesy: formułowanie i wdrażanie strategii. Choć procesy te są sekwencyjne, w rzeczywistości są iteracyjne i dostarczają sobie nawzajem danych wejściowych.

Proces formułowania strategii obejmuje zbadanie środowiska operacyjnego organizacji i podjęcie szeregu strategicznych decyzji dotyczących tego, w jaki sposób będzie ona konkurować. Proces ten kończy się ustaleniem zestawu celów lub celów i wskaźników wydajności, które organizacja ma realizować. Analiza środowiskowa obejmuje następujące czynniki:

- Odległe środowisko zewnętrzne, składające się z czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, prawnych i środowiskowych (analiza PESTLE).
- Otoczenie branżowe, obejmujące konkurencyjne zachowanie konkurencyjnych organizacji, siłę przetargową nabywców/klientów i dostawców, zagrożenia ze strony nowych podmiotów wchodzących na rynek oraz zdolność nabywców do zastępowania produktów (pięć sił Portera).
- Środowisko wewnętrzne, odnoszące się do mocnych i słabych stron zasobów organizacji, takich jak ludzie, procesy i systemy informatyczne.

Drugim krytycznym procesem w zarządzaniu strategicznym jest wdrożenie, które polega na podjęciu decyzji, w jaki sposób zasoby organizacji (ludzie, procesy i systemy IT) zostaną dostosowane i zmobilizowane do osiągnięcia celów. Wdrożenie obejmuje między innymi strukturyzację zasobów organizacji (np. według produktu, usługi lub geografii), określenie ustaleń dotyczących przywództwa, metod komunikacji, zachęt i mechanizmów monitorowania w celu śledzenia postępów w osiągnięciu celów.

Codzienne zarządzanie firmą jest zwykle znane jako "zarządzanie operacyjne" lub specyficzne terminy dla kluczowych działów lub funkcji, takich jak "zarządzanie logistyczne" lub "zarządzanie marketingowe". Działy te przejmują odpowiedzialność po podjęciu strategicznych decyzji dotyczących zarządzania.

W dziedzinie zarządzania strategicznego Michael Porter zidentyfikował trzy ogólne strategie, które mają zastosowanie do firm każdej wielkości i typu: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie i koncentracja. Porter zasugerował, że firma powinna wybrać tylko jedną strategię, aby uniknąć marnowania zasobów, ponieważ strategie te obejmują równoważenie minimalizacji kosztów, różnicowanie produktów i koncentrację na rynku.

Porter zauważył również, że firma może kierować reklamy na wiele segmentów branży, a zakres jej targetowania określa jej zakres konkurencyjny. Zidentyfikował dwa rodzaje przewagi konkurencyjnej: niższy koszt i zróżnicowanie w stosunku do rywali.

Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, firma musi dokonać wyboru co do rodzaju przewagi, której szuka i jej zakresu. Trzy ogólne strategie osiągania ponadprzeciętnych wyników w branży to przywództwo kosztowe, zróżnicowanie i koncentracja. Strategia koncentracji obejmuje koncentrację na kosztach i zróżnicowanie.

Koncepcja wyboru Portera była nowym spojrzeniem na strategię, ponieważ paradygmat lat 1970. koncentrował się na dążeniu do udziału w rynku poprzez krzywą doświadczenia. Dążenie do najwyższego udziału w rynku w celu uzyskania przewagi kosztowej jest zgodne z ogólną strategią przywództwa kosztowego Portera, podczas gdy strategie różnicowania i koncentracji prezentowały świeży sposób myślenia o strategii.

Ellen Earle-Chaffee sugeruje, że zarządzanie strategiczne może być planowane lub nieplanowane i odbywa się na różnych poziomach, w tym na ogólnej strategii korporacyjnej i indywidualnych strategiach biznesowych. Ponadto zarządzanie strategiczne wymaga zarówno koncepcyjnych, jak i analitycznych procesów myślowych. Chaffee wspomniał również o trzech niewykluczających się wzajemnie modelach strategicznych:

- Pierwszy model to strategia liniowa, która zakłada planowane określenie celu i alokację zasobów o długim horyzoncie planowania.
- Drugi model, strategia adaptacyjna, koncentruje się na adaptacji organizacji do środowiska, z większym naciskiem na mobilizację zasobów niż na cele.

- Trzeci i nowszy model, strategia interpretacyjna, koncentruje się na tworzeniu metafor i symboli w celu wpłynięcia na interesariuszy i ustanowienia wiarygodności w ich umysłach, zamiast skupiać się na fizycznym produkcie organizacji.

Elementy strategii biznesowej

Strategia biznesowa odnosi się do ogólnego planu i kierunku, który firma przyjmuje, aby osiągnąć swoje cele i zadania. Obejmuje podejmowanie decyzji o tym, w jaki sposób firma będzie alokować swoje zasoby, jak będzie konkurować na rynku i jak będzie tworzyć wartość dla swoich klientów i interesariuszy. Poniżej przedstawiono ważne elementy skutecznej strategii biznesowej:

- Wizja i misja: Zapewniają ogólny kierunek i cel działalności.
- Analiza rynku: Kompleksowe zrozumienie rynku i branży, w której działa firma, ma kluczowe znaczenie dla opracowania skutecznej strategii.
- Analiza konkurencji: Analiza konkurentów firmy, w tym ich mocnych i słabych stron, może pomóc w zidentyfikowaniu obszarów, w których firma może uzyskać przewagę konkurencyjną.
- Analiza SWOT: Analiza SWOT może pomóc firmie zidentyfikować własne mocne i słabe strony, a także potencjalne szanse i zagrożenia na rynku.
- Cele i zadania: Cele i zadania firmy powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, odpowiednie i określone w czasie.
- Plan wdrożenia: Plan wdrożenia określa konkretne działania, które firma podejmie, aby osiągnąć swoje cele i zadania.
- Monitorowanie i ocena: Regularne monitorowanie i ocena postępów w osiągnięciu celów i zadań pozwala firmie dostosować strategię w razie potrzeby.

Ogólnie rzecz biorąc, skuteczna strategia biznesowa powinna być elastyczna i elastyczna, umożliwiając firmie reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe i nowe możliwości.

Udane firmy w wyniku zarządzania strategicznego

W swoich badaniach dotyczących odnoszących sukcesy firm James Collins i Jerry Porras stwierdzili, że firmy te podzielają podstawową ideologię, która sprzyja długotrwałej organizacji i motywuje pracowników. W swojej książce *Built to Last* argumentują, że skupianie się na krótkoterminowych celach zysku, środkach cięcia kosztów i restrukturyzacji nie zachęca pracowników do budowania firmy, która przetrwa. Collins stworzył termin "built to flip", który charakteryzuje kulturę biznesową w Dolinie Krzemowej, która przedkłada postęp technologiczny nad długoterminową strategię. Wprowadził także koncepcję BHAG, czyli Big Hairy Audacious Goal.

Will Mulcaster sugeruje, że firmy angażują się w dialog, który koncentruje się na pytaniach, takich jak to, czy ich proponowana przewaga konkurencyjna stworzy wartość różnicową, jak różni się od konkurencji, czy doda wartość potencjalnym klientom i czy produkt lub usługa doda wartość firmie, co obejmuje ocenę efektywności kosztowej i strategii cenowej. Podobnie Arie de Geus badał firmy, które odnosiły sukcesy przez 50 lat lub dłużej i zidentyfikował cztery kluczowe cechy, które umożliwiły im wytrzymałość: wrażliwość na środowisko biznesowe, spójność i tożsamość, tolerancja i decentralizacja oraz konserwatywne finansowanie. Taką firmę nazywał żywą firmą, która jest organiczną jednostką zdolną do uczenia się, tworzenia własnych celów, procesów i osobowości.

Odwołania

- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. i Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: Wycieczka z przewodnikiem po dziczy zarządzania strategicznego*, The Free Press, Nowy Jork
- Chaffee, Ellen Earle (1985). "Trzy modele strategii". Przegląd Akademii Zarządzania
- Kiechel, Walter (2010). *Władcy strategii*. Harvard Business Press
- Mintzberg, Henry i, Quinn, James Brian (1996). *Proces strategiczny: koncepcje, konteksty, przypadki*. Prentice Hall
- Collins, James i Porras, Jerry (1994). *Built to Last*, Harper Books, Nowy Jork
- de Geus, Arie (1997). *Żywa firma*. Wydawnictwo Harvard Business School
- Mulcaster, W.R. (2009). "Trzy ramy strategiczne", Seria Strategii Biznesowych, Vol 10.

PODSTAWY TRANSFERU TECHNOLOGII

Zakres

Rozdział ten ma na celu zapoznanie trenerów i studentów z koncepcją transferu technologii jako narzędzia napędzającego innowacje i rozwój biznesu oraz zrównoważony rozwój. W kontekście przedsiębiorczości cyfrowej tematy związane z transferem technologii pozwoliłyby młodym przedsiębiorcom zrozumieć, jak ważna jest jasna ścieżka dotycząca metodologii opracowywania nowatorskich produktów i usług, które później wprowadzają na rynek, a ostatecznie udzielają licencji innym partnerom biznesowym lub nabywają technologię już dostępną na rynku w celu wsparcia ich pomysłu na biznes.

Oprócz podstawowych pojęć wyjaśnimy również proces transferu technologii i fazy, które taki proces implikuje. Podamy również szereg przykładów kontekstowych, w których może działać transfer technologii.

Oczekiwane wyniki

- Wyjaśnienie, co oznacza transfer technologii
- Kluczowe ustalenia dotyczące korzyści płynących z wykorzystania transferu technologii jako mechanizmu wspierania innowacji
- Zapewnij narzędzia, które pomogą przedsiębiorcom ulepszyć ich pomysł

TŁO/OPIS:

Transfer technologii ma na celu ułatwienie wprowadzania nowych pomysłów i wynalazków na rynek, prowadząc do rozwoju nowatorskich produktów i usług. Ponadto może on wspierać postęp gospodarczy, tworzyć możliwości zatrudnienia i podnosić standard życia ludzi poprzez zwiększanie dostępności najnowocześniejszych technologii.

Pojęcie

Termin "transfer technologii" oznacza akt przekazywania informacji, innowacji lub własności intelektualnej od jednej osoby, podmiotu lub organizacji do drugiej. Może to obejmować transfer technologii z instytucji badawczych do firm prywatnych, z jednej firmy do drugiej lub z uniwersytetów do startupów i dotyczy transferu własności intelektualnej, wiedzy i umiejętności od wynalazcy lub programisty do organizacji otrzymującej.

Transfer technologii może przybierać różne formy, w tym umowy licencyjne, wspólne przedsięwzięcia, inkubatory technologiczne i firmy typu spin-off. Często wiąże się to ze złożonym procesem prawnym i finansowym, wyzwaniem związanym z prawami własności intelektualnej i zarządzaniem ryzykiem związanym z rozwojem i komercjalizacją technologii.

Proces transferu technologii

Proces transferu technologii obejmuje następujące etapy:

- Wynałazek lub kreacja: Proces transferu technologii rozpoczyna się od opracowania pomysłu lub wynalazku. Może to być nowy produkt, proces lub technika.
- Ochrona własności intelektualnej: Po stworzeniu wynalazku należy chronić własność intelektualną. Można to zrobić poprzez patenty, znaki towarowe lub prawa autorskie.
- Ocena: Wynalazek musi zostać oceniony w celu określenia jego komercyjnej opłacalności. Obejmuje to ocenę potencjalnego popytu rynkowego, konkurencji i kosztów rozwoju.
- Marketing: Jeśli wynalazek zostanie uznany za komercyjnie opłacalny, musi zostać wprowadzony do obrotu potencjalnym licencjobiorcom lub inwestorom. Obejmuje to opracowanie planu marketingowego, identyfikację potencjalnych partnerów i przedstawienie im wynalazku.
- Negocjacje: Po zidentyfikowaniu potencjalnego licencjobiorcy lub inwestora strony negocjują postanowienia umowy o transferze technologii. Może to obejmować opłaty licencyjne, tantiemy i inne warunki.
- Transfer technologii: Po podpisaniu umowy technologia jest przekazywana od wynalazcy lub programisty do organizacji odbiorcy. Może to obejmować szkolenia, wsparcie techniczne i inne formy pomocy, aby zapewnić, że organizacja otrzymująca pomoc może skutecznie wykorzystać technologię.
- Monitorowanie i przegląd: Proces transferu technologii nie kończy się wraz z transferem technologii. Zaangażowane strony muszą monitorować wykorzystanie technologii i dokonywać okresowego przeglądu umowy, aby upewnić się, że pozostaje ona skuteczna i odpowiednia.

TRANSFER TECHNOLOGII JEST
KATALIZATOREM INNOWACJI ORAZ
ROZWOJU TECHNOLOGICZNEGO I
ADOPCJI, PRZYNOSZĄC KORZYŚCI
INNOWATOROM, PRZEDSIĘBIORSTWOM
I SPOŁECZEŃSTWU.

Ogólnie rzecz biorąc, transfer technologii jest złożonym i wieloaspektowym procesem, który wymaga znacznego wysiłku i zasobów ze strony wszystkich zaangażowanych stron.

Przykłady procesów transferu technologii

Jak wspomniano wcześniej, transfer technologii obejmuje dzielenie się wiedzą, technologią i własnością intelektualną od jednej strony do drugiej. Poniższe przykłady ilustrują transfer technologii w działaniu:

- Umowy licencyjne: Firma może udzielić licencji na swoją technologię lub własność intelektualną innej firmie za opłatą lub procentem sprzedaży.
- Badania realizowane w ramach współpracy: Przedsiębiorstwa i uniwersytety mogą współpracować przy projektach badawczych mających na celu opracowanie nowych technologii i dzielenie się wynikającą z nich własnością intelektualną.
- Spin-offy: Kiedy uniwersytet lub instytucja badawcza opracowuje nową technologię, może stworzyć firmę spin-off w celu komercjalizacji technologii
- Wspólne przedsiębiorstwa: Dwie lub więcej firm może utworzyć wspólne przedsiębiorstwo w celu opracowania nowych technologii i dzielenia się własnością intelektualną.
- Fuzje i przejęcia: Firma może nabyć inną firmę ze względu na swoją technologię lub własność intelektualną.
- Rozwój oprogramowania open source: pozwala na bezpłatną wymianę technologii i własności intelektualnej między twórcami oprogramowania.
- Licencjonowanie patentów: Firmy mogą udzielać licencji na swoje patenty innym osobom w zamian za opłatą lub procent sprzedaży.
- Franczyza: Franczyzobiorcy mogą otrzymać technologię lub własność intelektualną opracowaną przez franczyzodawcę.
- Programy szkoleniowe: Firmy mogą zapewniać szkolenia innym firmom w celu transferu wiedzy i umiejętności związanych z technologią i własnością intelektualną.

- Inkubatory technologiczne: Inkubatory mogą zapewniać zasoby i wsparcie startupom, aby pomóc im w rozwoju i komercjalizacji nowych technologii.

Odwołania

OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and

Działalność innowacyjna, OECD Publishing, Paryż/Eurostat, Luksemburg.

Axinte, S (2020). Transfer technologii: Szkolenie. Centrum Szkoleniowe CIT-IRECSON, Bukareszt, Rumunia

INKUBACJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Zakres

Sekcja ma na celu wprowadzenie znaczenia inkubacji przedsiębiorczości, określenie głównych cech inkubatorów przedsiębiorczości, opisanie usług oferowanych przedsiębiorcom oraz podkreślenie różnic między inkubatorami przedsiębiorczości a akceleratorami przedsiębiorczości.

Oczekiwane wyniki

- Aby móc zdefiniować inkubatory przedsiębiorczości i zrozumieć ich znaczenie
- Aby zrozumieć główne cechy inkubatorów przedsiębiorczości i ich czynniki sukcesu
- Aby móc oddzielić inkubator przedsiębiorczości od akceleratora biznesowego



DEFINICJA

Akceleratorzy, inkubatory i tak zwani "budowniczości firm" to innowacyjne narzędzia inwestycyjne i dostawcy usług biznesowych, którzy wnieśli nowatorski wkład w rozwój przedsiębiorczości na całym świecie, pomagając całemu pokoleniu młodych firm, a zwłaszcza startupom high-tech, w rozwoju, prosperowaniu i prosperowaniu. ("The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe" Eduardo Salido, Marc Sabás and Pedro Freixas Project)¹⁵

SEKCJA SZYBKICH FAKTÓW

Pierwszy inkubator przedsiębiorczości został stworzony w 1959 roku przez Josepha Mancuso w Nowym Jorku. Pierwszy program akceleratoryczny oferowany przez Y Combinator w 2005 roku (Cohen et al. 2019a; Hathaway, 2016).

¹⁵ Projekt "Akcelerator i inkubator w Europie" Eduardo Salido, Marc Sabás i Pedro Freixas (https://www.telefonica.com/wp-content/uploads/sites/7/2022/02/The_Accelerator_and_Incubator_Ecosystem_in_Europe.pdf)

TŁO/OPIS:

Pierwsze systemy pomocy przedsiębiorczości w USA przyjęły formę inkubatorów przedsiębiorczości pod koniec 1950 roku. (Kilcrease, 2012). Ale do 1980 roku, kiedy stopniowo zaczęła powstawać znaczna liczba inkubatorów, zwłaszcza w USA i Europie, koncepcja ta nie cieszyła się dużym zainteresowaniem. (Bruneel i in., 2012). Ta początkowa generacja inkubatorów oferowała przystępną cenowo przestrzeń biurową i wspólne zasoby. (Barrow, 2001). Gdy rządy w USA i Europie radziły sobie z rosnącą stopą bezrobocia, a przedsiębiorstwa oparte na nowych technologiach były postrzegane jako twórcy miejsc pracy i źródła postępu gospodarczego, inkubatory dostosowały się, poprawiając swoją ofertę (Reich, 1991). (Tether & Storey, 1998). Zaczęli oferować proaktywne nawiązywanie kontaktów, coaching i doradztwo biznesowe. (Bruneel i in., 2012).¹⁶

WPROWADZENIE

Proces, w którym osoba lub organizacja pomaga w założeniu i ekspansji start-upu, znany jest jako inkubacja biznesu. Inkubatory przedsiębiorczości to te, które pomagają nowym lub rozpoczynającym działalność firmom. Przed udzieleniem pomocy lub zapewnieniu finansowania każdemu start-upowi, te inkubatory przedsiębiorczości oceniają możliwości i perspektywy wzrostu. Przed podjęciem decyzji o pomocy lub finansowaniu start-upu, należy starannie wybrać start-up. Krótko mówiąc, celem inkubacji jest poprawa szans firmy na sukces.¹⁷

Zapewnienie start-upom zasobów i wiedzy, których potrzebują, aby stanąć na własnych nogach, jest celem w każdej sytuacji. Podczas gdy niektóre inkubatory są firmami nastawionymi na zysk, inne oferują pieniądze początkowe i pomoc w zamian za udziały kapitałowe (tj. Własność) w startupach.

GŁÓWNE CECHY INKUBATORÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

- ✓ Czas trwania otwarty (wyjście jest zwykle określane przez etap firmy, a nie ustalone ramy czasowe)
- ✓ Zazwyczaj oparte na czynszu lub opłatach

¹⁶ "The Batavia Industrial Center: The Hatching of the World's First Business Incubator", Kelly Kilcrease (2012)

¹⁷ <https://efinancemanagement.com/financial-management/business-incubation>

- ✓ *Nacisk na przestrzeń fizyczną nad usługami*
- ✓ *Przyjęcia ad hoc (nie oparte na kohortach)*
- ✓ *Oferowanie usług takich jak mentoring i szkolenia biznesowe*
- ✓ *Często oferujemy zaplecze technologiczne, takie jak sprzęt laboratoryjny*
- ✓ *Ścisłe wejście*

RODZAJ WSPARCIA OFEROWANEGO PRZEZ INKUBATORY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

- ✓ **Przestrzeń coworkingowa:** *Fizyczne inkubatory często oferują firmom miejsce do współpracy i uczenia się od siebie nawzajem.*
- ✓ **Możliwości nawiązywania kontaktów:** *W ramach inkubatora można wymieniać się pomysłami z innymi MŚP i właścicielami firm, jednocześnie uzyskując dostęp do swoich sieci.*
- ✓ **Potencjalni inwestorzy:** *Inkubatory często zapewniają gotówkę zalążkową, a także widoczność inwestycji.*
- ✓ **Warsztaty** *oferują doskonałe możliwości uczenia się, ponieważ mają dostęp do doświadczonych mentorów i doradców.*
- ✓ **Obniżone ceny:** *Inkubatory czasami oferują przedmioty i profesjonalne usługi, takie jak księgowi lub adwokaci, po obniżonych cenach.*

CZYNNIKI SUKCESU DLA INKUBATORÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI¹⁸

Krytyczne czynniki sukcesu inkubatora dotyczą trzech wymiarów: 1. Społeczność, 2. Inkubator i 3. "Inkubatory". W szczególności główne czynniki dla każdego wymiaru są następujące:

Społeczność	Inkubator	Inkubaty
✓ <i>Wsparcie społeczności</i>	✓ <i>Postrzeganie sukcesu</i>	✓ <i>Atrakcyjność biznesowa</i>
✓ <i>Sieć przedsiębiorczości</i>	✓ <i>Dostęp do finansowania</i>	✓ <i>Postrzeganie sukcesu</i>

¹⁸ Przegląd polityki w zakresie dostępu do finansowania rozpoczęcia działalności gospodarczej na rzecz przedsiębiorczości sprzyjającej włączeniu społecznemu (OECD, 2014) <https://www.oecd.org/cfe/leed/Financing%20inclusive%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN.pdf>

- ✓ Edukacja w zakresie przedsiębiorczości
- ✓ Powiązania z uniwersytetem
- ✓ Rzeczowe wsparcie finansowe
- ✓ Selekcja i monitorowanie inkubatorów
- ✓ Ekspertyza biznesowa na miejscu
- ✓ Kamienie milowe z jasnymi zasadami i procedurami

INKUBATORY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI A AKCELERATORY BIZNESU

Potrzeba wsparcia dla startupów zmieniała się jeszcze bardziej, ponieważ Internet już skrócił cykl życia produktu na początku 2000 roku (Cao & Folan, 2012), a pęknięcie bańki internetowej znacznie zmniejszyło możliwości finansowania dla firm (Goldfarb i in., 2007). W odpowiedzi na tę nową erę firma Y Combinator zaprezentowała w 2005 r. nowatorski pomysł pod nazwą "Business Accelerator" (Hallen et al., 2019). Ten innowacyjny pomysł skrócił cykl wsparcia i dał przedsiębiorcom kapitał początkowy na wczesnym etapie. Równolegle do tego pojawiło się metodologia lean startup (patrz Blank, 2013; Ries, 2011; Mayrya, 2012) pomógł pomysłowi jeszcze bardziej się rozwinąć. W rezultacie akceleracja w dużej mierze przyjęła rolę inkubacji jako preferowanego podejścia do wsparcia startupów w 2010 roku. Istotne różnice między obecnym modelem wsparcia startupu (akceleracja) a dotychczas szeroko stosowanym rodzajem pomocy startupowej to długość czasu wsparcia, organizacja kohorty, model biznesowy i mentoring (inkubacja).

W niektórych krajach europejskich zainteresowane strony w ekosystemie przedsiębiorczości nie rozróżniają inkubatora od akceleratora. W innych krajach są one bardziej precyzyjne w swoich definicjach.

Inkubator: Zazwyczaj fizyczne lokalizacje połączone z centrami wiedzy (uniwersytety, instytuty badawcze, szkoły biznesu itp.), które wspierają komercjalizację własnych spin-offów i rozwój pomysłów firmy z ich sieci. Szwecja i Irlandia często stosują ten model. Podaż rzeczywistej powierzchni biurowej, sieć mentorów, nieoficjalne programy wydarzeń, usługi doradcze, ekspozycja inwestorów i powiązania z finansami publicznymi to tylko niektóre z jego kluczowych cech.

Akcelerator: Ta strategia, spopularyzowana przez Y-Combinator w USA, rozszerzyła się na inne ośrodki w całej Europie. Jego dwie podstawowe cechy to to, że obejmuje procedurę aplikacyjną, która jest otwarta dla wszystkich, oraz że finansowanie

przedziałkowe jest często oferowane w zamian za mniejszościowy udział w firmie. Sam program jest zazwyczaj zorganizowany w partie firm rozpoczynających się w tym samym czasie. Wsparcie jest ograniczone w czasie i składa się z działań i rygorystycznego mentoringu.

Główne różnice między inkubatorami i akceleratorami przedstawiono w poniższej tabeli¹⁹:

	Inkubator	Akcelerator
Czas trwania	✓ 1 do 5 lat	✓ 3 do 12 miesięcy
Kohorty	✓ Nie	✓ Tak
Model biznesowy	✓ Czynsz; Organizacja non-profit	✓ Inwestycja może być również non-profit
Selekcja	✓ Niekonkurencyjny	✓ Konkurencyjne
Scena	✓ Wczesnie lub późno	✓ Wczesny
Edukacja	✓ Doraźne, zasoby ludzkie, prawne	✓ Seminaria (w większości obowiązkowe)
Mentoringu	✓ Minimalistyczny, taktyczny	✓ Intensywny, przez siebie i na zewnątrz

¹⁹ Przegląd polityki w zakresie dostępu do finansowania rozpoczęcia działalności gospodarczej na rzecz przedsiębiorczości sprzyjającej włączeniu społecznemu (OECD, 2014) <https://www.oecd.org/cfe/leed/Financing%20inclusive%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN.pdf>

Linki zewnętrzne:

https://robohub.org/uploads/The_Accelerator_and_Incubator_Ecosystem_in_Europe.pdf

<https://www.researchgate.net/publication/320183467>

<https://www.british-business-bank.co.uk/finance-hub/what-is-a-business-incubator/>

Odwołania

"Ekosystem akceleratora i inkubatora w Europie", projekt Eduardo Salido, Marc Sabás i Pedro Freixas (https://www.telefonica.com/wp-content/uploads/sites/7/2022/02/The_Accelerator_and_Incubator_Ecosystem_in_Europe.pdf)

"The Batavia Industrial Center: The Hatching of the World's First Business Incubator", Kelly Kilcrease (2012)

<https://efinancemanagement.com/financial-management/business-incubation>

Przegląd polityki w zakresie dostępu do finansowania rozpoczęcia działalności gospodarczej na rzecz przedsiębiorczości sprzyjającej włączeniu społecznemu (OECD, 2014) <https://www.oecd.org/cfe/leed/Financing%20inclusive%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN.pdf>

Tworzenie Biznesu

Zakres

Celem tej części jest przede wszystkim wyjaśnienie procesu tworzenia przedsiębiorstwa i omówienie jego istotnych elementów.

Oczekiwane wyniki

- Aby zrozumieć, czym jest proces tworzenia biznesu.
- Aby zdobyć wiedzę na temat tworzenia własnego biznesu.



DEFINICJA

INSEE definiuje tworzenie biznesu jako "wdrażanie nowych środków produkcji". Tworzenie firmy oznacza tworzenie własnego miejsca pracy, tworzenie bogactwa i pełne uczestnictwo w gospodarce kraju.

TŁO/OPIS:

Tworzenie nowych firm jest jednym z najważniejszych aspektów współczesnego życia gospodarczego. Pomimo wielowiekowego zainteresowania i zainteresowania przedsiębiorczością, dopiero w ciągu ostatnich kilku dekad udało się opracować precyzyjne oceny zakresu i wpływu tworzenia przedsiębiorstw. Pierwsza kompleksowa ocena wskazująca na znaczący wkład nowych i małych przedsiębiorstw w tworzenie miejsc pracy została po raz pierwszy opublikowana w 1979 r. W ciągu ostatniej dekady procedury identyfikacji reprezentatywnych prób osób aktywnych w tworzeniu biznesu zostały opracowane i wdrożone w ponad 75 krajach. Przedsiębiorczość ludzi na świecie i warunki jej rozwoju to główne obszary zainteresowań naukowców z 50 krajów świata, zebrane w ramach inicjatywy, jaką jest projekt badawczy GEM - Global Entrepreneurship Monitor. Inicjatywa dostarcza informacji, które umożliwiają identyfikację różnic między krajami pod względem zakresu, postaw przedsiębiorczych, działań i aspiracji oraz pozwalają na identyfikację czynników kształtujących poziom działalności przedsiębiorczej i jej charakter. (P.D.Reynolds, New Business Creation, 2011)

Tworzenie nowego biznesu to proces składający się z 5 podstawowych etapów:

TWORZENIE WARTOŚCI

Przede wszystkim firma musi tworzyć wartość dla innych. Udany biznes to taki, który znalazł sposób na stworzenie wartości dla klienta, czyli sposób na wsparcie klienta w realizacji określonego zadania (zadania). Zadanie rozumiane jest tutaj jako istotny – w danej sytuacji – problem, który wymaga rozwiązania. Zrozumienie istoty tego zadania, wszystkich jego aspektów, w tym procesu jego realizacji jest warunkiem wstępnym do zaprojektowania oferty dla klienta. Tak więc, kiedy rozpoczynasz działalność, pierwszą rzeczą, którą musisz sobie zadać, jest: co skłoni ludzi do zakupu Twojego produktu lub usługi?

MARKETING

Marketing ma ogromne znaczenie dla biznesu. W końcu, aby zaistnieć na rynku, a następnie zwiększyć sprzedaż, firmy muszą zadbać o promocję. Nie jest łatwo dotrzeć do grupy docelowej, a następnie przekonać ją do zapoznania się z ofertą i wreszcie – do dokonania zakupu. Krótko mówiąc, można powiedzieć, że rola marketingu we współczesnym biznesie sprowadza się do zwiększania zysków. Wymaga to jednak podjęcia szeregu działań, bycia na bieżąco z nowinkami branżowymi, zbadania potrzeb potencjalnych klientów i opracowania strategii. Bez dobrego marketingu łatwo jest pozostać w tyle za konkurencją.

Dziś marketing ma przede wszystkim siedem funkcji. Są to:

- Dystrybucja
- Finansowanie
- Badanie rynku
- Ustalanie cen
- Zarządzanie produktami i usługami
- Promocja i sprzedaż

SPRZEDAŻ

Biznes musi się sprzedawać. A firma, która nie sprzedaje, nie jest biznesem, ale organizacją non-profit. Sprzedaż jest kluczem do sukcesu każdej firmy. Nawet najlepszy pomysł, technologia, rozwiązanie można wyrzucić do kosza - jeśli się nie sprzeda. W strategii sprzedaży kluczowe jest zdefiniowanie następujących informacji: co sprzedajemy, komu, jak, w jakiej formie, jakimi kanałami, jakie role sprzedażowe będą odgrywać konkretni sprzedawcy, jak będzie definiowany proces sprzedaży, jakie będą priorytety działań. Dziś są to strategiczne decyzje w firmie, stąd rola sprzedaży jest strategiczna i należy o niej myśleć od samego początku.

DOSTARCZANIE WARTOŚCI

Firma musi dostarczać wartość klientom, oznacza to, że musi dostarczać to, co obiecuje. Oczekiwania klientów są wysokie już na początku procesu sprzedaży. Dostosowanie oferty do zdiagnozowanych potrzeb klientów to kluczowe zadanie "działu sprzedaży". Ta sfera działalności gospodarczej podlega największym i najczęstszym zmianom; Oczekiwania klientów zmieniają się pod wpływem mody i nowych technologii, a na rynku co chwilę pojawiają się atrakcyjniejsze produkty niż nasze. Dlatego czujność i szybkie reagowanie na różnice między potrzebami klientów a naszą tak zwaną propozycją wartości jest jednym z najważniejszych wyzwań stojących dziś przed każdą firmą. A gdy tylko zakup zostanie dokonany, wydajność dostawy musi przekroczyć oczekiwania, jeśli chcesz, aby kupili od Ciebie ponownie i polecili Twoją firmę swoim znajomym.

FINANSE

Decyzja o założeniu własnej działalności gospodarczej to bardzo poważny krok. Dlatego warto od początku przeanalizować planowany projekt pod względem finansowym, aby:

- 1) określ, ile pieniędzy potrzebujesz, aby rozpocząć działalność,
- 2) określić rzeczywiste koszty stałe, które poniesiesz, a także oszacować koszty zmienne,
- 3) określić ostateczne ceny swojego produktu/usługi oraz poziom produkcji i sprzedaży, które są niezbędne do osiągnięcia rentowności biznesu,
- 4) Policz, ile pieniędzy potrzebujesz, aż Twój biznes rozpocznie działalność i przyniesie korzyści finansowe.

Wykonanie takiego ćwiczenia, odpowiednie zliczenie parametrów finansowych jest konieczne, aby móc realistycznie myśleć o osiągnięciu sukcesu.

Linki zewnętrzne:

<http://alexanderdc.org/wp/wp-content/uploads/2012/10/a-guide-to-business-creation.pdf>

Zamiar prowadzenia działalności gospodarczej powinien uwzględniać jej **rentowność**, czyli prognozę, czy i kiedy osiągniemy zysk. Dlatego zanim rozpoczniemy działalność gospodarczą powinniśmy przewidzieć poprzez obliczenia i zebrane informacje, lub poprzez własne oceny, czy nasze przedsięwzięcie będzie rentowne, czy osiągniemy zysk i kiedy to nastąpi.

Odwołania

https://www.researchgate.net/publication/321610634_New_Business_Creation_An_International_Overview

<https://www.inc.com/resources/startup/articles/20050801/process.html>

<https://bassa.medium.com/business-creation-definition-and-stages-6b0d2efb2f3>

OTWARTE INNOWACJE (OI)

Zakres

Ta sekcja ma na celu wprowadzenie koncepcji otwartej innowacji, różnic między otwartą i zamkniętą innowacją, głównych modeli biznesowych, które pozwalają nam wprowadzać innowacje z innymi, a także głównych rodzajów partnerów do innowacji.

Oczekiwane wyniki

- Aby zrozumieć, czym jest otwarta innowacja
- Zdefiniowanie procesów otwartej innowacji
- Aby dowiedzieć się, z jakimi typami partnerów może współpracować firma



DEFINICJA

Open Innovation to rozproszony proces innowacji oparty na celowo zarządzanym przepływie wiedzy ponad granicami organizacyjnymi, wykorzystujący mechanizmy pieniężne i niepieniężne zgodne z modelem biznesowym organizacji".²⁰

KONTEKST:

Ostatnio coraz więcej uwagi poświęca się koncepcji "Otwartej Innowacji", zarówno w środowisku akademickim, jak i w praktyce. Chesbrough, który ukuł termin "Open Innovation", opisuje w swojej książce "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" (2003²¹), w jaki sposób firmy przeszły od tak zwanych zamkniętych procesów innowacji do bardziej otwartego sposobu innowacji. Open Innovation to proces wzrostu i rozwoju firmy lub linii biznesowej

SEKCJA SZYBKICH FAKTÓW

MŚP są bardziej elastyczne, bardziej reagują na zmiany rynkowe, mają krótsze procesy decyzyjne, a zatem łatwiej im wykorzystać OI

²⁰ "Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation", Chesbrough i Bogers, 2014

²¹ Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, 2003

poprzez wprowadzanie technologii lub modeli biznesowych spoza firmy. Jest to proces współpracy z zewnętrznymi firmami lub doradcami w celu wprowadzenia technologii i / lub wiedzy specjalistycznej do działalności firmy. Bardzo prostym przykładem jest sytuacja, w której firma sprzedaje towary za pośrednictwem dobrze ugruntowanych kanałów dystrybucji, które szybko się zmieniają. Następnie współpracuje z firmą zewnętrzną wykwalifikowaną w sprzedaży towarów bezpośrednio za pośrednictwem kanałów mediów społecznościowych.

Tradycyjna "zamknięta" innowacja kontra otwarta innowacja

Innowacja jest narzędziem, które firmy wykorzystują do tworzenia i wykorzystywania wiedzy, tworzenia nowych towarów i usług, tworzenia nowych modeli biznesowych i ostatecznie zapewniania wyników finansowych. W przeszłości przedsiębiorstwa wprowadzały innowacje tylko przy użyciu zasobów wewnętrznych. Niekomercyjny nacisk społeczności naukowej i potrzeba ochrony bezcennych aktywów były kluczowymi czynnikami. Przedsiębiorstwa te nadawały zasobom, projektom i inwestycjom w innowacje wyższy priorytet. W rezultacie firmy z **zamkniętymi** modelami innowacji często mają spore działy badawcze, które zapewniają bogactwo wiedzy wewnętrznej.

Ostatnio rozwinęło się nowe podejście do wynalazków znane jako "**otwarta innowacja**". Zamiast zaczynać od zera, zachęca firmy do wykorzystania wiedzy zewnętrznej, która już istnieje. Tworzenie powiązań z innymi firmami, instytucjami szkolnictwa wyższego, centrami technologicznymi i innymi źródłami wiedzy jest postrzegane w ten sposób pozytywnie.

Zamknięta innowacja	Otwarte innowacje
Inteligentni ludzie w naszej dziedzinie pracują dla nas	Nie wszyscy inteligentni ludzie pracują dla nas. Musimy współpracować z inteligentnymi ludźmi wewnątrz i na zewnątrz naszej firmy
Aby czerpać zyski z badań i rozwoju, musimy je odkryć, rozwinąć i wysłać sami	Zewnętrzne badania i rozwój mogą stworzyć znaczącą wartość; wewnętrzne badania i rozwój potrzebne do odebrania części wartości

Zamknięta innowacja

Jeśli sami to odkryjemy, najpierw wprowadzimy go na rynek

Firma, która jako pierwsza wprowadzi innowację na rynek, wygra

Jeśli stworzymy najwięcej i najlepsze pomysły w branży, wygramy

Otwarte innowacje

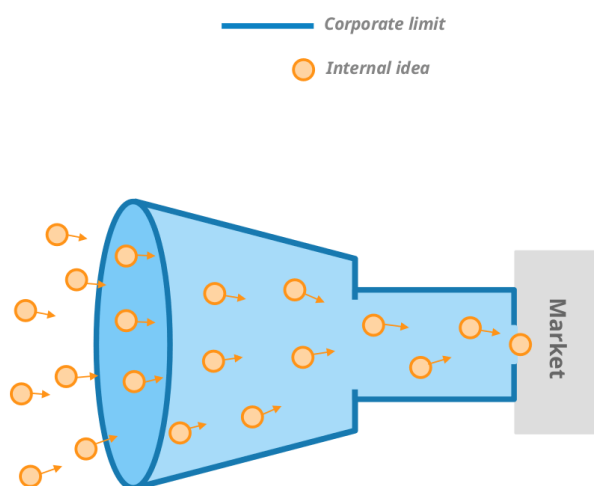
Nie musimy inicjować badań, aby z nich skorzystać

Budowanie lepszego modelu biznesowego jest lepsze niż pierwsze wejście na rynek

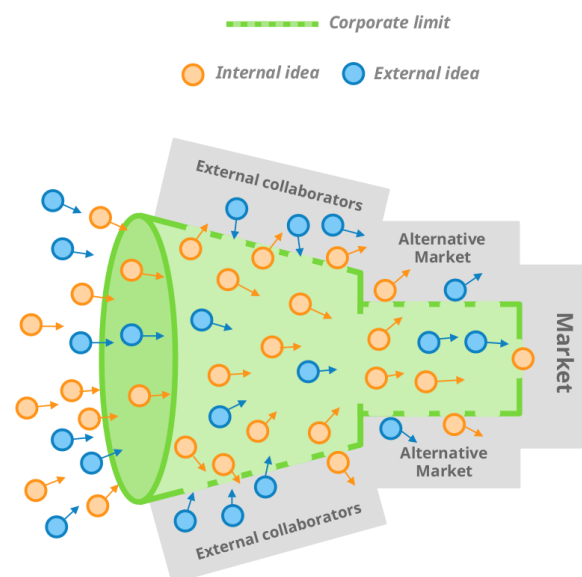
Jeśli jak najlepiej wykorzystamy wewnętrzne i zewnętrzne pomysły, wygramy

Chesbrough, H. (2003), "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press.

Closed Innovation



Open Innovation



PODSTAWOWE PROCESY OTWARTYCH INNOWACJI

Przedsiębiorstwo ma wiele strategicznych wyborów, próbując wprowadzać innowacje, dotyczące A) tego, kto rozwija innowacje i B) kto wykorzystuje wynik innowacji. Ten paradygmat prowadzi nas do trzech rodzajów otwartych innowacji²²:

- **Proces outside-in:** Inbound innovation polega na pozyskiwaniu i zdobywaniu wiedzy specjalistycznej spoza organizacji oraz skanowaniu środowiska zewnętrznego w poszukiwaniu nowych informacji w celu identyfikacji, wyboru, wykorzystania i internalizacji pomysłów. (Przykład: zakup patentu z innej firmy)
- **Proces inside-out:** Innowacja wychodząca to celowa komercjalizacja i przechwytywanie wewnętrznie opracowanych pomysłów w zewnętrznym środowisku organizacji. Można to osiągnąć poprzez selektywne ujawnianie produktu dziennikarzom i recenzentom lub selektywną sprzedaż technologii lub usługi klientom w celu uzyskania informacji zwrotnej. (Przykład: licencjonowanie patentu innej firmie)
- **Proces sprzężony:** Trzeci proces dotyczy sojuszy z komplementarnością, w których istnieje jednoczesny przepływ wiedzy z wewnątrz na zewnątrz i z zewnątrz do wewnątrz. Proces kombinatoryczny polega na współtworzeniu produktów poprzez strategiczne sojusze, wspólne przedsięwzięcia i inne metody współpracy.

Model biznesowy Open Innovation

Każda firma, która chce wprowadzać innowacje, musi wybrać odpowiedni model biznesowy. Model biznesowy przedsiębiorstwa określa podstawową propozycję wartości zasobów dla rynku docelowego, sposób tworzenia łańcucha wartości oraz relacje w ramach wewnętrznego i zewnętrznego ekosystemu firmy umożliwiające produkcję tych cennych zasobów, jaki jest mechanizm przychodowy, który pozwoli na uchwycenie wytworzonej wartości oraz Ostatecznie strategia konkurencyjna, która pozwala utrzymać wartość zasobów w czasie. Zgodnie z tradycyjną koncepcją zamkniętego modelu biznesowego firmy starają się rozwijać swoje zasoby wewnętrznie i eksploatować je w granicach własnej firmy. Takie podejście zaczęło podkreślać swoje ograniczenia, dzięki czemu firmy zdają sobie sprawę, że nie muszą wewnętrznie rozwijać

wszystkich zasobów wymaganych do sukcesu biznesowego w coraz bardziej złożonych środowiskach produkcyjnych. Prowadzi to przedsiębiorstwa do przyjęcia otwartych modeli innowacji.

Stworzono 6 kategorii przecinających wybór między zamkniętym lub otwartym modelem biznesowym a możliwymi kombinacjami "otwartej innowacji":

1. **Zamknięty model innowacji:** firma decyduje się na rozwój i wykorzystanie nowej działalności przy użyciu zasobów i wiedzy, którymi dysponuje.
2. **Niewykorzystana wiedza, która jest wykorzystywana przez strony trzecie:** firma przekazuje wiedzę, która nie zostanie wykorzystana do opracowania nowego produktu / usługi lub procesu.
3. **Wykorzystanie wiedzy stron trzecich do rozwoju nowego produktu:** firma uzyskuje dostęp do dostępnej wiedzy, którą wyprodukowała w granicach innej organizacji / firmy i wykorzystuje ją jako komponent lub rdzeń dla nowego produktu.
4. **Szukaj zasobów stron trzecich w celu opracowania nowego modelu biznesowego:** firma opracowuje nowe podejście biznesowe we współpracy z inną organizacją, przy czym większa część wartości technologicznej pochodzi jednak od strony trzeciej.
5. **Wewnętrzna wiedza dostępna dla stron trzecich w celu opracowania nowego modelu biznesowego:** firma eksternalizuje wiedzę, która została wytworzona wewnętrznie, aby zasilić nowy standard, z którego może czerpać bezpośrednio lub pośrednio korzyści.
6. **Wykorzystanie wiedzy stron trzecich do opracowania nowego modelu biznesowego:** firma pozyskuje wiedzę ze środowisk zewnętrznych i innych firm w celu opracowania nowego modelu biznesowego.

Rodzaj partnerów do innowacji

W celu rozwoju i wykorzystania innowacji istnieje wiele rodzajów partnerów, z którymi firma może wprowadzać innowacje.

- Dostawcy usług badawczo-rozwojowych
- Partnerzy komplementarni
- Klientela
- Użytkowników
- Dostawców

- Konkurentów
- Wspólnot
- Tłum



WSKAZÓWKI dla MŚP

- Wymagane są więcej niż umiejętności menedżerskie OI: otwarta postawa społeczna
- Projekt OI nie jest odosobnionym lub fragmentarycznym wydarzeniem; Jest to podróż (a w rzeczywistości oparta na uczeniu się).
- Zaczynając od "rozwiązania problemu", a następnie "znalezienia problemu" (warto go rozwiązać) to przepis na sukces

Trudności w OI dla przedsiębiorstw

- Partnerstwo z dużymi graczami może być trudne do zarządzania
- Utrzymanie kontroli nad wiedzą i technologiami nie zawsze jest możliwe
- Mają mniej zasobów, a wszystkie decyzje są scentralizowane, co często tworzy wąskie gardło



Korzyści dla firm

- Obniżenie kosztów innowacji
- Szybsze wprowadzanie na rynek
- Zwiększenie widoczności produktu
- Przyciąganie potencjalnych inwestorów

Zwiększenie dostępu do wykwalifikowanych osób i infrastruktury

Linki zewnętrzne:

[Zestaw narzędzi INSPIRE Open Innovation](#)

[Otwarte sprawy dotyczące innowacji](#)

[Model otwartych innowacji](#)

Odwołania

Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke i Joel West, eds. (2014) . "Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation", New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming (str. 3-28)

Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.

FIRMY ROZPOCZYNAJĄCE DZIAŁALNOŚĆ

Zakres

Celem tej sekcji jest przede wszystkim wyjaśnienie, czym są firmy rozpoczynające działalność.

Głównym celem jest również pokazanie kroków, które możesz podjąć, aby stworzyć własny start-up.

Oczekiwane wyniki

- Aby zrozumieć, czym są firmy rozpoczynające działalność.
- Aby zdobyć wiedzę, jak stworzyć własny start-up.



Według Wila Schrotera, współzałożyciela Start-ups.com: "Start-up jest żywym ucieleśnieniem marzenia założyciela".

"Reprezentuje podróż od koncepcji do rzeczywistości. To jeden z niewielu momentów, kiedy możesz wziąć coś, co jest tylko marzeniem i urzeczywistnić to, nie tylko dla siebie, ale dla całego świata. "

SEKCJA SZYBKICH FAKTÓW

"Jako prezes start-upu spałem jak dziecko. Budziłam się co dwie godziny i płakałam".

Ben Horowitz, Andressen Horowitz

Według Steve'a Blanka - amerykańskiego przedsiębiorcy, pedagoga, autora i mówcy z siedzibą w Pescadero w Kalifornii, start-up to tymczasowa organizacja, która szuka rentownego, skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego. A skalowalność to zdolność danego biznesu do niemal nieskrępowanego wzrostu.

TŁO/OPIS:

Początki start-upów sięgają Stanów Zjednoczonych w 18 i 19 wieku. Pierwsze odnotowane użycie słowa "start-up" miało miejsce w artykule prasowym w 1851 roku. Słowo to zostało użyte do opisanie nowej firmy lub przedsiębiorstwa.

Koncepcja start-upu zaczęła nabierać kształtu na początku 20 wieku. W latach 1920 i 1930 w USA powstało wiele nowych firm. Nowoczesny ekosystem start-upów zaczął nabierać kształtu w latach 1970. i 1980. Był to okres zawirowań gospodarczych, z wysoką inflacją i stopami procentowymi. Był to jednak również czas wielkich możliwości.

W tym okresie powstało wiele ważnych start-upów, w tym Apple, Microsoft i Genentech. Sukces tych firm zainspirował innych do założenia własnej działalności gospodarczej.

Obecnie start-upy są istotną częścią światowej gospodarki. Są one odpowiedzialne za tworzenie nowych miejsc pracy i stymulowanie innowacji.

(<https://fastercapital.com/content/The-history-of-start-ups--From-early-days-to-today.html>)

Jak stworzyć własny start-up?

1. Pierwszym krokiem jest świetny pomysł.

Jeśli myślisz o założeniu start-upu, pierwszą rzeczą, której potrzebujesz, jest świetny pomysł. Może się to wydawać oczywiste, ale w rzeczywistości zaskakująco trudno jest wymyślić naprawdę innowacyjny i unikalny pomysł na nowy biznes. Pomysł musi być innowacyjny, a także rozwiązywać konkretny problem. Kiedy chcemy założyć własną firmę lub start-up, zwykle

szukamy pomysłów w naszych głowach. Czasami spadają na nas jak grom z jasnego nieba. Nie jest to jednak jedyny sposób na rozpoczęcie działalności. Możesz również rozważyć zbadanie niszy na określonym rynku. Być może Twój pomysł na biznes jest tam ukryty.

2. Następnym krokiem jest badanie rynku w celu ustalenia, na ile wykonalny jest pomysł i jak wygląda obecny rynek dla Twojego pomysłu.

Badanie rynku to strategia biznesowa weryfikująca takie czynniki jak: ✓ wartość rynku, bliscy i odlegli konkurenci, ✓

✓ wyniki finansowe uzyskiwane przez konkurentów, unikalna wartość konkurentów, ✓ ✓ ceny produktów i usług konkurencji.

Musisz także prowadzić rozmowy z potencjalnymi klientami i uzyskiwać konstruktywne wnioski z tych rozmów.

3. Następnie musisz przygotować biznesplan.

Biznesplan to plan, który określa i definiuje oczekiwania, cele i konkretne działania biznesowe przyszłych przedsiębiorców. Jest to plan strategiczny firmy, który powinien uwzględniać aktualne założenia i aktualne dane, ale także patrzeć w przyszłość. Powinien zawierać koncepcję, proces budowania marki, strategię rozwoju.

4. Kolejnym bardzo ważnym krokiem jest pozyskanie finansowania.

Dynamiczny rozwój start-upów jest możliwy dzięki pozyskaniu środków zewnętrznych. Obecnie na rynku występuje nawet nadwyżka kapitału na inwestycje w start-up. Kapitał można pozyskać od Aniołów Biznesu, funduszy Seed Capital oraz inwestorów indywidualnych.

5. Następnie następuje rejestracja firmy.

6. Kolejnym krokiem jest stworzenie planu marketingowego w celu przyciągnięcia klientów i stworzenie bazy klientów.

- plan marketingowy jest narzędziem do sprawnego zarządzania firmą,

- pozwala kontrolować postępy na drodze do wyznaczonych celów,
- wyróżnij się na tle konkurencji i przyciągnij lojalnych klientów,
- jest elementem budowania pozytywnego wizerunku marki i konkretnych oferowanych towarów,
- pozwala znaleźć i wykorzystać okazje na rynku,
- W ramach biznesplanu pomaga w osiągnięciu zysku i ubieganiu się o dotację.

Linki zewnętrzne:

<https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/start-up>

<https://www.start-upcommons.org/start-up-development-phases.html>



Jakie czynniki sprawiają, że start-upy zawodzą?

1. Brak umiejętności biznesowych
2. Niewystarczający kapitał
3. Technologia

Odwołania

<https://fastercapital.com/content/The-history-of-start-ups.html>

[https://www.gs4e.com/best-tips-for-start-up-](https://www.gs4e.com/best-tips-for-start-up-success/?qclid=Cj0KCQjwk7ugBhDIARIsAGuvqPZOw_k7ZHwnPtjQB12yiebHeC_890EOBwP3xuQTAaaMvgD59xTn5mwaAtDREALw_wcB)

[success/?qclid=Cj0KCQjwk7ugBhDIARIsAGuvqPZOw_k7ZHwnPtjQB12yiebHeC_890EOBwP3xuQTAaaMvgD59xTn5mwaAtDREALw_wcB](https://www.gs4e.com/best-tips-for-start-up-success/?qclid=Cj0KCQjwk7ugBhDIARIsAGuvqPZOw_k7ZHwnPtjQB12yiebHeC_890EOBwP3xuQTAaaMvgD59xTn5mwaAtDREALw_wcB)

<https://www.growly.io/what-is-a-start-up-the-historical-background/>

<https://www.investopedia.com/terms/s/start-up.asp#toc-what-is-a-start-up>

UCZENIE SIĘ PRZEZ DOŚWIADCZENIE

CZYM JEST UCZENIE SIĘ PRZEZ DOŚWIADCZENIE?

Uczenie się przez doświadczenie (EL) to po prostu uczenie się przez działanie.

Wszyscy nauczyliśmy się chodzić lub mówić, nie przez pokazywanie nam czy mówienie, ale przez praktykowanie i doskonalenie naszej techniki. W związku z tym trenerzy i facylitatorzy mogą wdrożyć tę metodę w różnych sytuacjach z ludźmi z różnych środowisk.

Jednym z najszybszych sposobów podkreślenia sposobów, w jakie uczenie się przez doświadczenie różni się od innych metodologii, jest przyjrzenie się temu, czym nie jest:

EL nie jest zapisywaniem nowych informacji na czystej karcie twojego umysłu.

Nie jest to też akt zapamiętywania niezmiennego banku wiedzy.

EL nie jest biernym procesem, który zdarza się uczniowi; Jest to raczej aktywny proces, który angażuje ich i zachęca do uczestnictwa.

Tłó:

Uczenie się przez doświadczenie to potężny sposób, aby pomóc ludziom zidentyfikować zmiany wymagane w ich umiejętnościach, postawach i zachowaniach, a następnie wdrożyć te zmiany w celu uzyskania lepszych wyników.

Jakie są zasady uczenia się przez doświadczenie?

Uczenie się przez doświadczenie stoi w sprzeczności z wybitnymi teoriami uczenia się, które leżą u podstaw większości tradycyjnych metod edukacyjnych, takich jak behawioryzm i uczenie się ukryte. Teorie te mają własne pomysły na cel uczenia się, najlepszy sposób uczenia się, miary sukcesu i naturę tego, czego można się nauczyć.

EL wnosi inną perspektywę teoretyczną, jak zobaczymy w poniższych zasadach.

Skoncentruj się na procesie uczenia się, a nie na wynikach

Behawioralne konceptualizacje uczenia się sugerują, że można mierzyć efektywność uczenia się na podstawie liczby faktów lub nawyków, których dana osoba nauczyła się w odpowiedzi na pytania lub warunki bodźców. Te elementy myśli – lub idee – są stałe, a celem jest zdobycie ich więcej.

EL sugeruje, że idee nie są ustalone; raczej tworzą się i ponownie formują poprzez doświadczenie. Doświadczenie interweniuje, a ponieważ za każdym razem jest to wyjątkowe, podobnie jak wynikające z tego pomysły.

W EL miara sukcesu wykracza zatem poza przyswajanie faktów, a zamiast tego staje się trwałą zmianą zachowania, rozwojem umiejętności i zachowań w celu reagowania na różne sytuacje oraz umiejętnością zastosowania tej wiedzy.

Proces uczenia się opiera się na doświadczeniu

Wdrażanie, testowanie, ocenianie i udoskonalanie pomysłów wyłącznie w odniesieniu do znanych doświadczeń nie stanowi okazji do uczenia się, ponieważ doświadczenie musi przewyciężyć oczekiwanie, aby utrzymać wartość.

W rezultacie edukacja polega na udoskonalaniu i modyfikowaniu starych pomysłów, a także wszczepianiu nowych, a doświadczenie jest narzędziem, dzięki któremu proces ten może się odbywać.

Reakcja na nowe pomysły zależy od tych, które są obecnie utrzymywane, a obowiązkiem nauczycieli, instruktorów, moderatorów - niezależnie od tego, które słowo wolisz - jest kształtowanie doświadczenia i otaczającej dyskusji w sposób, który maksymalizuje jego wartość.

Uczenie się jest procesem transakcyjnym

Transakcja odbywa się między środowiskiem a uczniem.

Wynikające z tego doświadczenie i wiedza mają zastosowanie w szerszych kontekstach, ze względu na fakt, że wiedza jest wynikiem testowania i udoskonalania teorii, a nie uczenia się na pamięć.

Dlatego w sytuacjach o różnych warunkach, ale tam, gdzie istnieją pewne podobieństwa, obecna wiedza może stanowić podstawę do dalszego uczenia się.

Najpierw przyjrzyjmy się umiejętnościom, których uczeń potrzebuje, aby móc zaangażować się w empiryczne zadanie uczenia się:

- Konkretnie doświadczenie
- Obserwacja refleksyjna
- Konceptualizacja abstrakcyjna
- Aktywne eksperymenty

Linki zewnętrzne:

[Czym jest uczenie się przez doświadczenie?](#)

[\(22\) \(PDF\) Teoria uczenia się przez doświadczenie \(researchgate.net\)](#)

Odwołania

<https://www.experientiallearning.org/info/what-is-experiential-learning/>

PRZYWÓDZTWO

Zakres

Niniejszy rozdział ma na celu wprowadzenie w kontekst przywództwa. Aby to osiągnąć, badamy termin przywództwa i jego związek z działaniami dydaktycznymi i edukacyjnymi. W następnej sekcji skupimy się na rozgraniczeniu osi czasu przywództwa i jego przydatności w dziedzinie zarządzania. Zapewniamy również rodzaje wymiarów przywództwa i oferujemy kilka zasobów do zbadania przydatności tej metody.

Oczekiwane wyniki

- identyfikacja elementów definiujących przywództwo
- Zrozumienie użyteczności przywództwa
- Podsumowanie i zrozumienie wymiarów przywództwa



CZYM JEST PRZYWÓDZTWO?

Przywództwo ma wiele uzgodnionych definicji i odnosi się do zestawu umiejętności, aby wpływać i inspirować innych, aby stali się najlepszą wersją siebie poprzez budowanie umiejętności i osiągnięcie celów.

KONTEKST:

Przywództwo zostało po raz pierwszy zdefiniowane na początku 20 wieku jako "zdolność do wpajania woli przywódcy tym, którzy są prowadzeni i do wywoływania posłuszeństwa, szacunku, lojalności i współpracy" (Moore, 1927, s. 124).

Od tego czasu różne podejścia były stosowane przy opisywaniu przywództwa.

PRZYWÓDZTWO MOŻNA ZOBACZYĆ

Jako cecha

Jako zachowanie

Jako wyzwanie związane z przetwarzaniem informacji

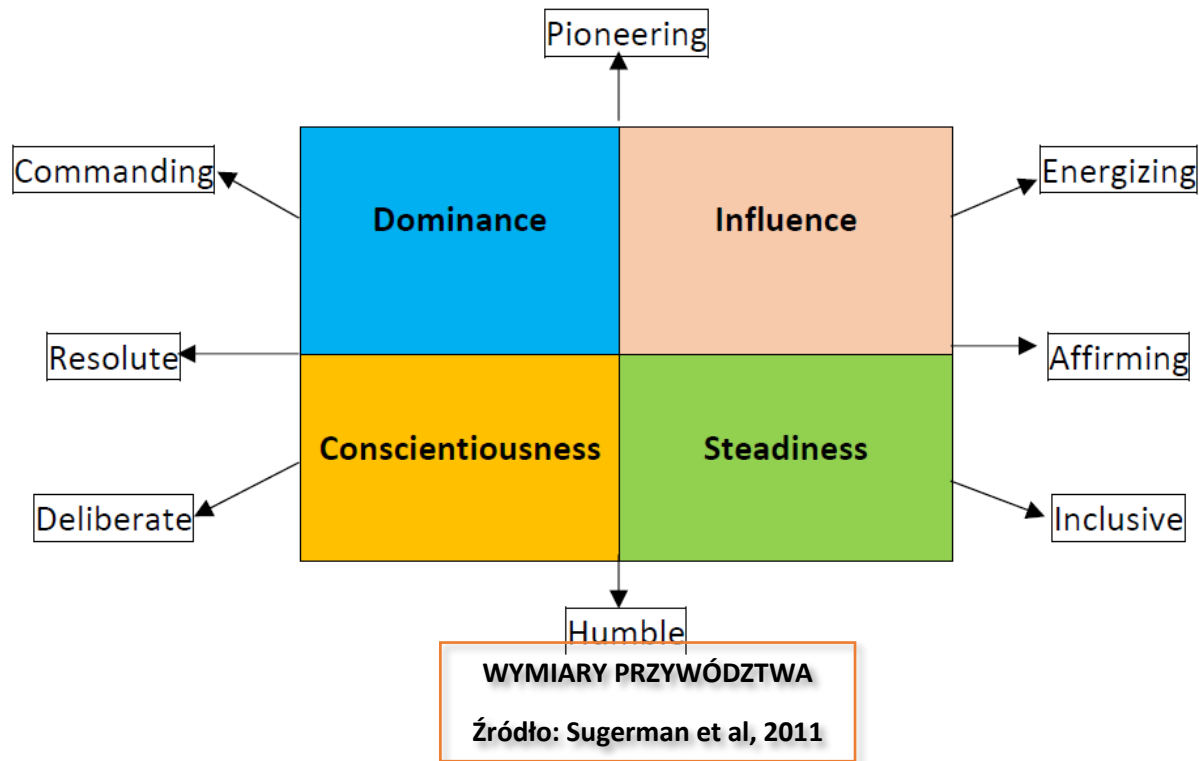
Z relacyjnego punktu widzenia

Rodzaje przywództwa	Wspomina
<i>Autentyczne przywództwo (autentyczność)</i>	<i>Lider jest uważany za prawdziwego (autentycznego siebie) w porównaniu z innymi</i>
<i>Etyczne przywództwo</i>	<i>lider wykazuje akceptowalne i właściwe zachowanie w życiu zawodowym i poza nim</i>
<i>Duchowe przywództwo</i>	<i>Przywódca ma za zadanie połączyć wartości i zachowania, aby wzmocnić duchowe przetrwanie</i>
<i>Dyskursywne przywództwo</i>	<i>Lider stosuje styl przywództwa oparty na komunikacji;</i>
<i>Pokorne przywództwo</i>	<i>Lider ma zwiększone poczucie pokory</i>
<i>Przywództwo włączające</i>	<i>Lider ceni członków zespołu, jest otwarty na nowe perspektywy, opinie i wkład w poprawę samopoczucia firmy</i>

WYMIARY PRZYWÓDZTWA



Przywództwo zapewnia wgląd w złożony proces, który implikuje wiele wymiarów i wpływa na postawy i wydajność podwładnych.



Linki zewnętrzne:

[Skuteczne przywództwo w szkolnictwie wyższym](#)

[Rozwój przywództwa w szkolnictwie wyższym](#)

[Cyfrowe przywództwo i satysfakcja z e-learningu](#)

Zasoby

Moore, B.V. 1927. Majowa konferencja na temat przywództwa. Dziennik Personalny 6.

Sugerman, J.; Scullard, M. & Wilhelm, E. (2011). *The 8 Dimensions of Leadership: DISC Strategies for Becoming a Better Leader*, Bk Business, San Francisco, Kalifornia, ISBN> 978-1-60509-956-9

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI

Zakres

Ta sekcja ma na celu wprowadzenie koncepcji zarządzania innowacjami. Aby to osiągnąć, zbadamy definicję innowacji, formy innowacji, strategię i proces innowacji dla przedsiębiorstw oraz sposób, w jaki możemy zarządzać innowacjami. Zbadamy również związek między zarządzaniem wiedzą a innowacjami. Przyjrzymy się również cyklowi zarządzania wiedzą, a także niektórym narzędziom do zarządzania wiedzą, które są przydatne do zachowania wiedzy w firmach.

Oczekiwane wyniki

- Aby zrozumieć, czym jest innowacja
- Aby zrozumieć, w jaki sposób firmy mogą wprowadzać innowacje
- Zdobyć wiedzę na temat zarządzania innowacjami za pomocą powiązanych narzędzi



CZYM JEST ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI

Zarządzanie innowacjami to aktywna organizacja, kontrola i realizacja procesów, działań i polityk, które prowadzą do "tworzenia istotnej nowej wartości dla klientów i firmy poprzez kreatywną zmianę jednego lub więcej wymiarów systemu biznesowego" (Sawhney et al., 2006).²³

KONTEKST:

W ostatnim czasie zarządzanie innowacjami okazało się odpowiednim zestawem umiejętności, aby organizacje mogły zwiększyć swój poziom wydajności. Według Harvard Business Review zarządzanie innowacjami umożliwiło firmom osiągnięcie i przekroczenie ustalonego progu wydajności, jednak bardzo niewiele firm ma dobrze zdefiniowane procesy, które

SEKCJA SZYBKICH FAKTÓW

Innowacja tworzy wartość

Wiedza jest punktem wyjścia do tworzenia innowacji

²³ Dwanaście różnych sposobów innowacji dla firm, Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, Inigo Arroniz (2007)

pozwalają na ciągłe innowacje (Hamel, 2006). Wyjaśnia to po prostu znaczenie zarządzania innowacjami jako katalizatora wymaganego do dramatycznej zmiany pozycji rynkowej firmy

CO TO ZNACZY BYĆ INNOWACYJNYM

"Bycie innowacyjnym oznacza bycie otwartym na zmiany i nie tylko otwartym na zmiany, ale proaktywnym poszukiwaniem zmian, więc zawsze zadaje pytanie, co jest dalej, co możemy zrobić lepiej, a co możemy zrobić inaczej, i nie tylko ze względu na robienie tego inaczej, ale aby stworzyć więcej wartości niż jest to obecnie tworzone. "

Dr Bettina von Stamm

DEFINICJA INNOWACJI

Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu (towaru lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktykach biznesowych, organizacji miejsca pracy lub stosunkach zewnętrznych. (OECD 2005)²⁴

FORMY INNOWACJI

Istnieją różne formy innowacji opracowane przez różnych ekspertów ds. Innowacji, jednak Schumpeter (1934) podzielił innowacje na trzy główne typy. Szybka ścieżka do współczesności, Le Bas i Scellato (2014), OECD udoskonaliło kategorie Schumpetera, dostarczając następujące rodzaje innowacji:

- **Innowacja w zakresie produktów / usług:** Koncentruje się głównie na produktach / usługach w celu wprowadzenia nowego produktu / usługi lub ulepszenia istniejących.
- **Innowacje procesowe:** Koncentruje się przede wszystkim na ulepszaniu lub tworzeniu nowych metod lub technik dostarczania pracy wykorzystywanych do wytwarzania produktów / usług.
- **Innowacja organizacyjna:** Nie ogranicza się do wybranego aspektu firmy, ale do całego procesu i struktury, mających na celu poprawę kreatywności, wydajności, produkcji i rentowności. Wprowadzenie nowej strategii biznesowej,

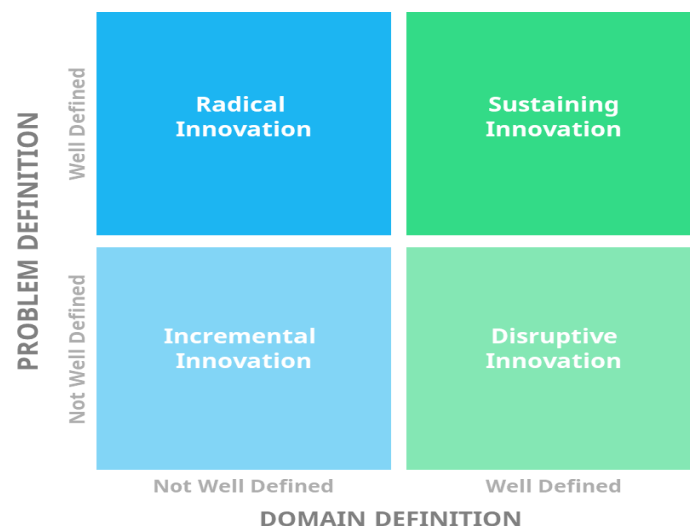
²⁴ <https://www.oecd.org/sti/008%20-%20BS3%202016%20GAULT%20Extending%20the%20measurement%20of%20innovation%20.pdf>

systemów zarządzania wiedzą, systemów administracyjnych i kontrolnych oraz zatrudnianie na kluczowe stanowiska to przykłady innowacji organizacyjnych.

- **Innowacje marketingowe:** Według raportu OECD innowacje marketingowe obejmują znaczące zmiany w odniesieniu do lokowania produktu, projektu produktu lub opakowania, promocji produktu lub cen.

RODZAJE INNOWACJI²⁵

- **Radykalna innowacja:** Całkowicie zakłóca istniejący biznes lub gospodarkę i tworzy nowy model biznesowy.
- **Utrzymanie innowacji:** Istnieje na obecnym rynku i zamiast tworzyć nowe sieci wartości, ulepsza i rozwija istniejące.
- **Innowacje przyrostowe:** Seria małych, stopniowo budowanych ulepszeń istniejących produktów, procesów lub metod w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej w czasie.
- **Przełomowe innowacje:** Tworzy nową sieć wartości poprzez zakłócenie istniejącego rynku lub stworzenie zupełnie nowego rynku.



<https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

²⁵ <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

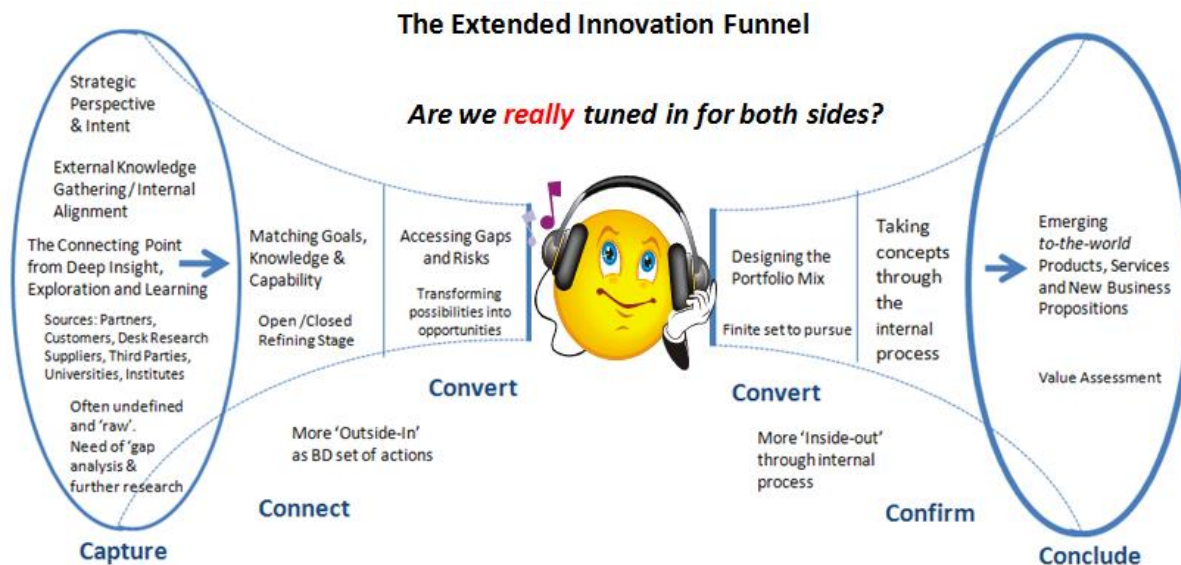
STRATEGIA I PROCES INNOWACJI

Każda odnosząca sukcesy innowacyjna firma ma sprawdzoną strategię innowacji, która najlepiej sprawdza się w realizacji ich celów końcowych. Dlatego poniższy rysunek pokazuje prosty przewodnik krok po kroku dotyczący opracowywania strategii innowacji.



Przewodnik krok po kroku dotyczący opracowywania strategii innowacji (Źródło: Health2market.eu, (2015).

Ścieżka innowacji musi dotyczyć głównie różnych etapów, które prowadzą do realizacji zrównoważonego wyniku innowacji. Poniższy rysunek ilustruje prosty lejek innowacji.



Rozszerzony lejek innowacji. (Źródło: Paul4innovating's Innovation Views (2011))

Główne etapy procesu innowacji zidentyfikowane przez Centrum Innowacji Procesowych obejmują:

- **Generowanie pomysłów:** Jest to etap początkowy w procesie innowacji. Celem zespołu na tym etapie powinno być burza mózgów i generowanie pomysłów, które naprawdę rozwiązują rzeczywisty problem. Pomysł jest załącznikiem wszystkich innowacyjnych produktów lub usług dostępnych na rynku, dlatego ważne jest, aby zbadać każdy pomysł, który przychodzi do głowy. Przedsiębiorcy i menedżerowie biznesowi często czerpią inspirację do nowych pomysłów z popytu rynkowego, problemów społecznych, celów biznesowych i wizji wśród wielu innych źródeł.
- **Przegląd i udoskonalanie pomysłów:** Po spisaniu każdego pomysłu wraz z resztą członków zespołu, przedsiębiorcy i menedżerowie biznesowi powinni ocenić pomysły i zidentyfikować potencjalne korzyści i wyzwania. Pomysły mogą być udoskonalane i dalej ulepszane poprzez konstruktywne argumenty i dyskusje. Ważne jest, aby zakwestionować każdy aspekt pomysłu, aby uniknąć luk, które mogłyby później być szkodliwe dla biznesu. Upewnij się, że wszystkie czerwone flagi związane z pomysłem zostały odpowiednio rozwiązane, zanim przejdziesz do następnego etapu procesu innowacji.

- **Projektowanie, rozwój i testowanie:** Jest to etap, w którym odbywa się faktyczna realizacja pomysłów i zaczyna się od zaprojektowania jasnej mapy drogowej, jak przekształcić pomysł. Gdy to zrobisz, prototyp lub wynik pilotażowy jest następnie opracowywany i testowany, aby upewnić się, że rozwiązuje problem, który ma rozwiązać na etapie rozpoczęcia procesu innowacji. Testowanie odgrywa znaczącą rolę w doskonaleniu końcowego wyniku, a czasami prowadzi do generowania świeżych pomysłów. Testowanie jest bardzo ważne dla rozwoju komercyjnie opłacalnych produktów/usług, które spełniają potrzeby rynku, dlatego należy przeznaczyć na to odpowiedni czas.
- **Produkcja i komercjalizacja:** Na tym etapie procesu firma produkuje przetestowane innowacje na pełną skalę, a to zwykle wymaga dostępu do zakładów produkcyjnych, rynku, logistyki itp. To właśnie na tym etapie procesu wdrażana i monitorowana jest strategia biznesowa i strategia marketingowa. Skuteczność wszystkich wdrożonych strategii można ocenić za pomocą matrycy pomiarów, takich jak wyniki sprzedaży, przychody i przeglądy.
- **Upadek:** Jest to ostatni etap procesu. W pewnym momencie cyklu życia produktu / usługi dochodzi do punktu, w którym to, co kiedyś było wysoce innowacyjnym produktem, zostanie uznane za przestarzałe, ponieważ ciągłe doskonalenie nie ma już wartości. Nadszedł czas, aby odpuścić i wrócić do deski kreślarskiej, wyznaczając nowe cele ponownego rozpoczęcia procesu innowacji.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I INNOWACJE

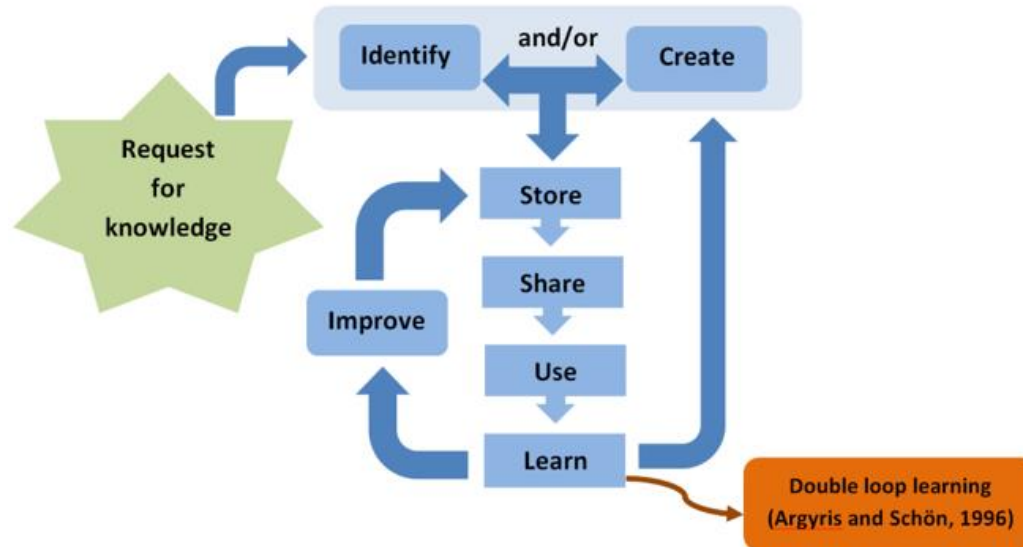
Wiedza w formie pomysłu, koncepcji, informacji lub jakiegokolwiek formy know-how jest punktem wyjścia do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Bezsporne jest, że innowacja wiąże się z zastosowaniem wiedzy, a wzajemne relacje między nimi najlepiej wyraża sposób, w jaki organizacje dążą do zdobywania nowej wiedzy poprzez badania i rozwój. Zdobywanie wiedzy, bardzo ważne dla organizacji w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, jest równie ważne jak zarządzanie wiedzą, którą dysponują organizacje.

Zarządzanie wiedzą (KM) to systematyczny proces zdobywania, organizowania, podtrzymywania, stosowania, udostępniania i odnawiania wszystkich form wiedzy w celu zwiększenia lepszej wydajności organizacyjnej i tworzenia wartości²⁶. Odnoszące sukcesy innowacyjne firmy wykorzystują KM do tworzenia, udostępniania, przekazywania i stosowania know-how w tworzeniu innowacyjnych produktów / usług. Odnoszące sukcesy innowacyjne firmy wykorzystują KM do budowania

²⁶ Zarządzanie wiedzą: program strategiczny, Quintas et al., 1996; Choo, 2006)

inteligencji organizacyjnej, umożliwiając ludziom poprawę sposobu, w jaki wykorzystują wiedzę do tworzenia i dostarczania wartości. To pokazuje związek między KM a innowacją. Bardzo dobry system KM jest niezbędny w organizacjach, aby za każdym razem, gdy zaradny pracownik firmy decyduje się na ostatni ukłon, firma nie została rzucona na kolana, wiedząc doskonale, że istnieje repozytorium wiedzy, na wypadek gdyby zaszła potrzeba skorzystania z bazy wiedzy. Cykl zarządzania wiedzą obejmuje:

- Zidentyfikuj istniejącą wiedzę w organizacji i poza nią.
- Twórz nową wiedzę poprzez prototypy, informacje, analizy, mapowanie procesów itp.
- Przechowuj wiedzę w archiwach/repozytoriach do wykorzystania lub ponownego wykorzystania.
- Podziel się wiedzą z członkami zespołu.
- Wykorzystaj tę wiedzę, aby podejmować decyzje, rozwiązywać problemy i poprawiać ogólną wydajność.
- Ucz się na podstawie dostępnej i istniejącej wiedzy.
- Poprawa poprzez udoskonalenie istniejących informacji/know-how.



KLUCZOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI²⁷

Zarządzanie innowacjami składa się z czterech głównych obszarów:

KULTURA

Możliwości związane z ludźmi

- Ceni szybkość, uczenie się i eksperymentowanie; podkreśla konieczność ciągłego myślenia o sposobach poprawy i postrzega porażkę jako niezbędny element procesu rozwoju czegoś nowego.
- Oferuje wystarczającą autonomię i odpowiedzialność i kieruje się przede wszystkim wizją i kulturą, a nie łańcuchem dowodzenia

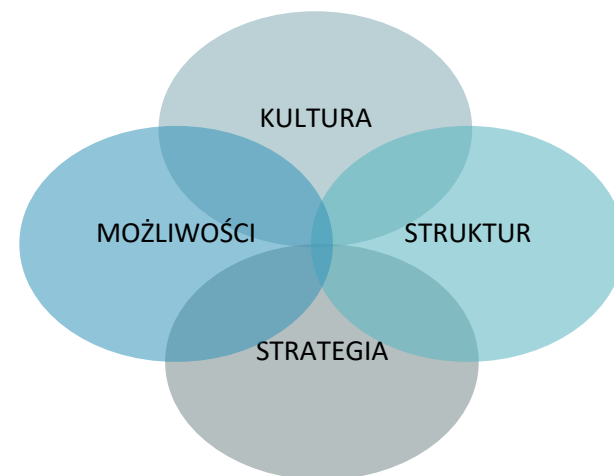
MOŻLIWOŚCI

Umiejętności i zasoby, którymi dysponuje organizacja do tworzenia innowacji i zarządzania nimi

- Obraca się przede wszystkim wokół ludzi
- Odnosi się do umiejętności zarówno jednostek, jak i zespołów zbiorowo
- Obejmuje takie obszary, jak:
 - Kapitał informacyjny
 - Praktyczne umiejętności ludzi
 - Wiedza ukryta
 - Kapitał finansowy

STRUKTUR

- Struktura organizacyjna
- Procesów
- Kanały komunikacji
- Infrastruktura



²⁷ <https://www.viima.com/blog/innovation-management>

STRATEGIA

- Wybór spośród wielu możliwych opcji, aby mieć największą szansę na wygraną
- Plan, jaki organizacja ma na osiągnięcie długoterminowego sukcesu

NARZĘDZIA DO ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Istnieje wiele narzędzi do zarządzania wiedzą, które są do dyspozycji firm. Te różne narzędzia i techniki KM są podzielone na narzędzia do zarządzania wiedzą nieinformatyczne i narzędzia do zarządzania wiedzą oparte na IT. W poniższej tabeli przedstawiono narzędzia i techniki zarządzania wiedzą informatyczną i nieinformatyczną.

Narzędzie i technika zarządzania wiedzą oparte na IT:

Biblioteki dokumentów: System zarządzania informacjami, który służy jako repozytorium dokumentów z dobrą taksonomią i metadanymi. Biblioteki dokumentów często prowadzą do rozwoju systemu zarządzania dokumentami, który jest kluczową częścią systemu zarządzania wiedzą. Pierwszy krok polega na wybraniu odpowiedniego systemu biblioteki dokumentów, a następnie rozpoczęciu przechowywania informacji.

Bazy wiedzy (wiki itp.): Obejmują kodyfikację wiedzy w celu utworzenia bazy danych do przechowywania krytycznych informacji. Wiki jest typowym rodzajem bazy wiedzy. Umożliwia pracownikom tworzenie, rozwijanie, współpracę i dostęp do nowej wiedzy. Wiąże się to z określeniem konkretnej wiedzy, którą należy zarządzać, podjęciem decyzji o przyjęciu bazy wiedzy, powołaniu kierownika bazy wiedzy i stworzeniu bazy wiedzy.

Wirtualny obszar roboczy do współpracy: Obszar roboczy online, który umożliwia współpracę niezależnie od lokalizacji geograficznej użytkowników. Umożliwia firmom dostęp do najlepszych umiejętności na całym świecie, zmniejsza koszty podróży i koszty ogólne oraz zapewnia ludziom dostęp do informacji. Istnieją różne narzędzia współpracy i wszystkie mają różne sposoby funkcjonowania.

Narzędzia sieci społecznościowych: System online, który wspiera/łączy osoby, które mają wspólny obszar zainteresowań. Ma możliwość zapewnienia członkom dostępu do bardzo istotnego know-how i doradztwa, identyfikowania tematów,

wyszukiwania głównych sieci społecznościowych na dany temat, dołączania do sieci, omawiania tematu w grupie i uzyskiwania wyników.

Narzędzia wyszukiwania zaawansowanego: wyszukiwarka z usprawnionymi kryteriami wyszukiwania w celu uzyskania najlepszych wyników. Służą do pozyskiwania szczegółowych informacji, wyszukiwania konkretnych fraz i uzyskiwania konkretnych wyników.

Expert Locator: Narzędzie informatyczne, które umożliwia efektywne i wydajne wykorzystanie istniejącej wiedzy w celu połączenia osób, które potrzebują konkretnej wiedzy, z osobami, które ją posiadają. Umożliwia wyszukiwanie i łączenie się z ekspertami, znajdowanie eksperta poprzez dostęp do lokalizatora ekspertów, wstawianie słów kluczowych i wyszukiwanie właściwej osoby.

Narzędzie i technika zarządzania wiedzą nieoparte na IT

Burza mózgów: grupa ludzi generujących nowe i niezwykle pomysły, wykorzystując swój osąd do zbadania pomysłu. Pomaga wygenerować szereg opcji, które wymagają mniejszej ilości materiałów i można je szybko zorganizować, zdecydować się na moderatora, przekazać wytyczne grupie, omówić problem, członkowie grupy mogą pisać pomysły, grupa omawia pomysły i opiera się na nich.

Uczenie się i przechwytywanie pomysłów: Na poziomie zespołu i na poziomie osobistym uczenie się i przechwytywanie pomysłów odbywa się wspólnie i systematycznie. Oznacza to bycie bardziej kreatywnym, uczenie się w szybkim tempie, generowanie pomysłów i przekształcanie nauki w wiedzę, którą można wykorzystać, zastosować i udostępnić. Istnieje wiele sposobów na uchwycenie nowej nauki i pomysłów: za pomocą własnej pamięci, notatnika, organizatora, komputerów, urządzeń PDA itp.

Peer Assist: Technika stosowana przez zespół projektowy w celu uzyskania pomocy od rówieśników i ekspertów w danej dziedzinie. Istotą jest skrócenie krzywej uczenia się, w ramach której zespoły identyfikują podstawowe problemy, wyznaczają moderatora, wybierają uczestników i dzielą się informacjami.

Przegląd uczenia się: technika stosowana przez zespół projektowy w celu wspomagania indywidualnego i zespołowego uczenia się w trakcie lub po zakończeniu projektu, aby członkowie zespołu mogli stale uczyć się podczas realizacji projektu,

wyznaczyć moderatora, stworzyć i wprowadzić agendę, dyskutować wśród członków zespołu, wyciągać podsumowanie wniosków.

Opowiadanie historii: Przekazywanie wydarzeń lub doświadczeń za pomocą słów, obrazów i dźwięków; zwykle ma charakter narracyjny. Służy do przekazywania wiedzy ukrytej, pielęgnowania relacji międzyludzkich, wydobywania pasji odbiorców, identyfikowania kluczowych obszarów wiedzy do dzielenia się, znajdowania osoby z odpowiednim doświadczeniem, aby podzielić się historią, promowania historii i tworzenia platformy udostępniania, do prowadzenia sesji opowiadania, w której wiedza jest dzielona.

Knowledge Café: Kawiarnia wiedzy łączy ludzi w celu prowadzenia otwartej, kreatywnej rozmowy o wspólnym zainteresowaniu. Stanowi forum do odkrywania wiedzy i udostępnia ją każdemu, kto jej potrzebuje. Pomaga wyznaczyć moderatora, zidentyfikować pytanie istotne dla uczestników, stworzyć komfortowe środowisko; Grupa omawia i wymienia się pomysłami.**Linki zewnętrzne:**

[Przewodnik po zarządzaniu innowacjami](#)

[Kluczowe modele i teorie zarządzania innowacjami – rodzaje innowacji](#)

[Narzędzia do zarządzania innowacjami](#)



NAPIWEK

Ciągłe doskonalenie jest kluczowym czynnikiem sukcesu w zarządzaniu innowacjami

Odwołania

Dwanaście różnych sposobów innowacji dla firm, Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, Inigo Arroniz, 2007

Definiowanie i pomiar innowacji we wszystkich sektorach gospodarki: znaczenie polityki, (OECD 2005) <https://www.oecd.org/sti/008%20-%20BS3%202016%20GAULT%20Extending%20the%20measurement%20of%20innovation%20.pdf>

Zarządzanie wiedzą: program strategiczny, Quintas et al., 1996; Choo, 2006

MAPOWANIE MYŚLI

Zakres

Ten rozdział ma na celu wprowadzenie kontekstu mapowania myśli. Aby to osiągnąć, badamy termin mapowania myśli i jego związek z działaniami dydaktycznymi i edukacyjnymi. W następnej sekcji skupimy się na wytyczeniu osi czasu mapowania myśli i jej przydatności w dziedzinie edukacji. Przedstawiamy również przykład, w jaki sposób można stworzyć mapę myśli i oferujemy kilka zasobów do zbadania przydatności tej metody.

Oczekiwane wyniki

- Identyfikacja elementów definiujących mapę myśli
- Zrozumienie użyteczności metody
- Podsumowując etapy tworzenia mapy myśli



CO TO JEST MAPA MYŚLI?

Mapa myśli to diagram koncepcyjny używany do generowania, wizualizacji i klasyfikowania pomysłów na dany temat. Służy jako technika zapamiętywania i długotrwałego uczenia się.

KONTEKST:

Termin mapowania myśli został opracowany w połowie 1970 roku przez Tony'ego Buzana i odnosi się do zbierania słów kluczowych związanych z tematem z kilku źródeł i transponowania ich w *jasny* i *kolorowy* sposób. Ten zasób okazał się



KIEDY GO UŻYWAĆ

Jasne myślenie

Uczenie się

Zaangażowanie pamięci

skuteczny w studiowaniu materiałów pisemnych, mimo że niewielu nauczycieli rozważa tę technikę podczas nauczania uczniów (Edwards & Cooper, 2010).

Jest uważany za kreatywne narzędzie stymulujące działania, które implikują pamięć.

Najczęściej stosowany w:



EDUKACJA



OTOCZENIE BIZNESOWE



JAK TO DZIAŁA?

Technika mapowania myśli polega na zbieraniu informacji z różnych źródeł syntetyzowanych w słowach kluczowych. Mapowanie myśli skupia się na głównej idei (głównym słowie kluczowym), a następnie nowe słowa kluczowe związane z centralną ideą są z nią połączone z gałęziami.

MAPOWANIE MYŚLI W EDUKACJI

Wykorzystanie w nauczaniu klas

- ✓ *Uczenie się oparte na problemach (PBL)*
- ✓ *Uczenie się zespołowe (TBL)*
- ✓ *Nauczanie w małych grupach*
- ✓ *Nauczanie indywidualne*

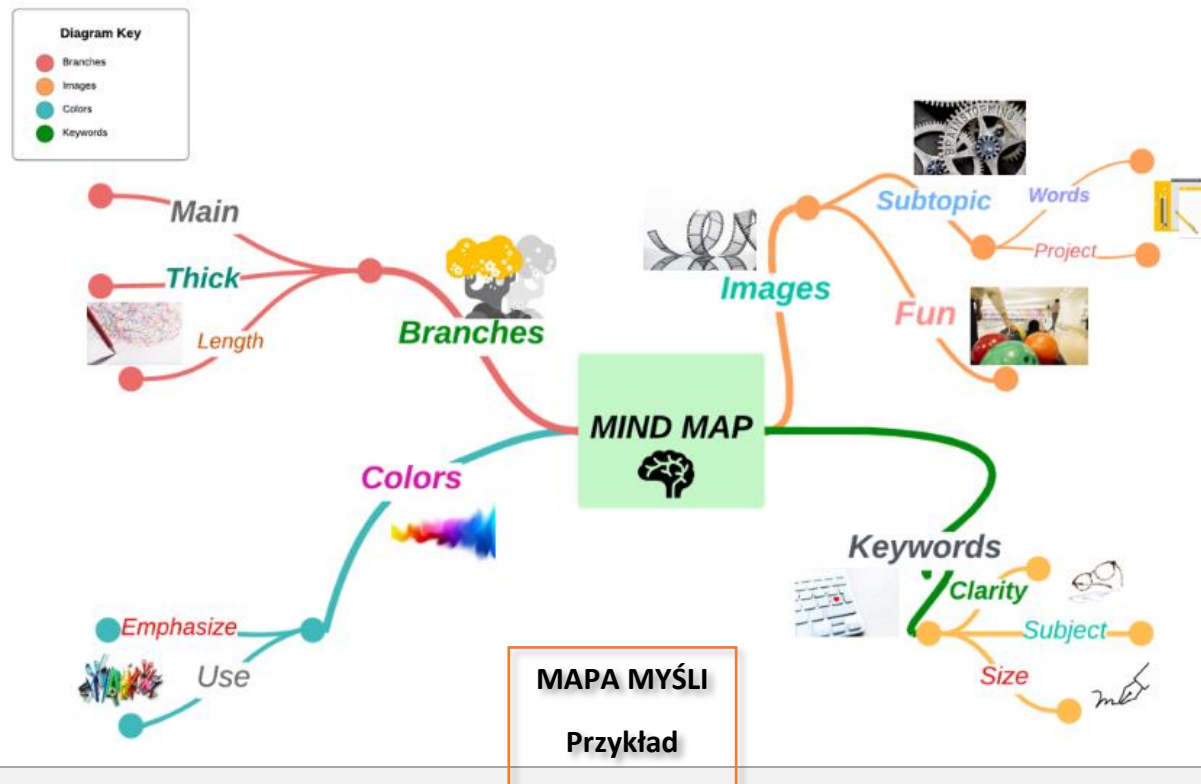
Wykorzystaj zajęcia pozalekcyjne

- ✓ *Weryfikacja materiałów dydaktycznych/edukacyjnych*

✓ Egzamin

JAK STWORZYĆ MAPE MYŚLI:

- Użyj flipchartu / tablicy / nowej pustej strony
- Napisz słowo lub narysuj obraz tematu na środku papieru / tablicy / pustej strony
- Dodaj grube zakrzywione gałęzie oznaczone słowami kluczowymi związanymi z tematem
- Dodaj cienkie gałęzie, które pochodzą z grubych gałęzi, aby podkreślić nowe powiązane pomysły. Gałęzie stają się cieńsze, gdy promieniają dalej od centralnego obiektu.
- Zmień kształt, uściśl lub powiększ ostateczną mapę myśli.



Linki zewnętrzne:

[Oficjalna strona techniki mapowania myśli](#)



NAPIWEK

Wybierz różne obrazy, symbole, kształty i kolory podczas tworzenia mapy myśli w celu stymulacji wizualnej. **Zasoby**

Buzan, T. (2002). *Jak myśleć Mapa: Najlepsze narzędzie do myślenia, które zmieni Twoje życie*. Londyn: Thorsons.

Edwards, S. & Cooper, N. (2010). *Mapowanie myśli jako zasób dydaktyczny*. Nauczyciel kliniczny, tom 7(4), s. 236-239.

MODELOWANIE BIZNESOWE

Zakres

Moduł ten pomoże nam w zrozumieniu definicji modeli biznesowych, kluczowych komponentów i cech. Przedstawi również kanwę modelu biznesowego i dostarczy nam wskazówek, jak rozwijać własny model biznesowy.

Oczekiwane wyniki

- Aby zrozumieć, czym jest model biznesowy
- Poznanie kluczowych elementów modelu biznesowego
- Aby móc rozwijać swój model biznesowy



DEFINICJA

"Model biznesowy opisuje uzasadnienie, w jaki sposób organizacja tworzy, dostarcza i przechwytyje wartość"²⁸

ANALIZA DEFINICJI MODELU BIZNESOWEGO:

Główne części definicji modelu biznesowego to:

Uzasadnienie: powód, dla którego startup robi rzeczy w określony sposób

Tworzy: startup musi stworzyć produkt lub usługę (rozwiązanie) do sprzedaży

Dostarcza: metoda dostawy lub dystrybucji startupu to sposób, w jaki dostarcza on rozwiązanie klientowi

Przechwytywanie: aby przetrwać, startup musi mieć sposób na uzyskanie pieniędzy od klienta

Wartość: klienci kupią tylko coś, co uznają za wartościowe

²⁸ (Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

WPROWADZENIE

Termin model biznesowy odnosi się do planu firmy w celu osiągnięcia zysku. Identyfikuje produkty lub usługi, które biznes planuje sprzedać, zidentyfikowany rynek docelowy i wszelkie przewidywane wydatki. Modele biznesowe są ważne zarówno dla nowych, jak i istniejących firm. Pomagają nowym, rozwijającym się firmom przyciągać inwestycje, rekrutować talenty oraz motywować kierownictwo i pracowników. Firmy o ugruntowanej pozycji powinny regularnie aktualizować swój model biznesowy, w przeciwnym razie nie będą w stanie przewidzieć nadchodzących trendów i wyzwań. Modele biznesowe pomagają również inwestorom oceniać firmy, które ich interesują, a pracownikom zrozumieć przyszłość firmy, do której mogą aspirować²⁹.

Model biznesowy można najlepiej opisać za pomocą dziewięciu podstawowych elementów, które pokazują logikę tego, jak firma zamierza zarabiać pieniądze.

GŁÓWNE CECHY MODELU BIZNESOWEGO

- Używany przez startupy
- Dynamiczny
- Dostarcza testowalnych hipotez
- Zaprojektowany do zmiany przy każdym teście
- Przeznaczony do użytku z wykrywaniem klientów
- Dokument wizualny przy użyciu kanwy modelu biznesowego
- Prowadzi do sukcesu uruchomienia, jeśli jest właściwie używany

9 ELEMENTÓW SKŁADOWYCH MODELU BIZNESOWEGO

²⁹ Harvard Business Review. "Dlaczego modele biznesowe mają znaczenie" <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Dziewięć bloków modelu biznesowego znajduje się w narzędziu o nazwie Business Model Canvas (BMC). Kanwa modelu biznesowego to wykres z elementami opisującymi propozycję wartości firmy lub produktu, infrastrukturę, klientów i finanse i został wprowadzony przez Alexandra Osterwaldera w 2008 roku. 9 składników jest następujących³⁰:

- **Segmenty klientów:** Organizacja obsługuje jeden lub kilka segmentów klientów.
- **Propozycja wartości:** Ma na celu rozwiązywanie problemów klientów i zaspokajanie ich potrzeb za pomocą propozycji wartości.
- **Kanały:** Propozycje wartości są dostarczane klientom za pośrednictwem kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży.
- **Relacje z klientami:** Relacje z klientami są nawiązywane i utrzymywane z każdym segmentem klientów.
- **Strumień przychodów:** Strumień przychodów wynika z propozycji wartości z powodzeniem oferowanych klientom.
- **Kluczowe zasoby:** Kluczowe zasoby to zasoby wymagane do zaoferowania i dostarczenia wcześniej opisanych elementów....
- **Kluczowe działania:**... wykonując szereg kluczowych działań
- **Kluczowi partnerzy:** Niektóre działania są zlecane na zewnątrz, a niektóre zasoby są pozyskiwane poza przedsiębiorstwem.
- **Struktura kosztów:** Elementy modelu biznesowego powodują strukturę kosztów.

³⁰ Generowanie modeli biznesowych: podręcznik dla wizjonerów, zmieniaaczy gier i pretendentów.

Key Partners <i>who helps you make or sell your solution?</i>	Key Activities <i>what you have to do to get the solution to the customer</i>	Value Proposition <i>what you're selling</i>	Customer Relationship <i>how you get/keep customers</i>	Customer Segments <i>who you're selling <u>to</u></i>
	Key Resources <i>who makes the solution and how?</i>		Distribution Channels <i>how you reach customers</i>	
Cost Structure <i>the money the company needs to spend to do business</i>			Revenue Streams <i>how you make money</i>	

ANALIZA BLOKÓW SKŁADOWYCH MODELU BIZNESOWEGO³¹

³¹ *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010

Segmenty klientów

Ten blok BMC definiuje firmy/organizacje/osoby, do których skierowany jest zespół z powiązanymi innowacjami, które oferują. Klienci mogą być pogrupowani w różne segmenty według wspólnych cech (potrzeby, kanały dystrybucji dotarcia do nich, różne relacje, są zainteresowani konkretną propozycją wartości). Aby wypełnić ten blok, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Dla kogo tworzymy wartość?
- Kim są nasi najważniejsi klienci?
- Jakie są problemy naszych klientów?

Rodzaje segmentów klientów³²:

- Rynek masowy: koncentracja na jednej dużej grupie klientów o zasadniczo podobnych potrzebach i problemach
- Rynek niszowy: specyficzne, wyspecjalizowane segmenty klientów
- Segmenty: wyróżnione segmenty rynku o nieco innych potrzebach i problemach
- Zróżnicowany: zdywersyfikowany model biznesowy klienta obsługuje dwa niepowiązane segmenty klientów o bardzo różnych potrzebach i problemach
- Platformy wielostronne (lub rynki wielostronne): obsługują dwa lub więcej współzależnych segmentów klientów.

Propozycje wartości

Ten blok BMC opisuje produkt / usługę, którą firma oferuje swoim klientom. Ten blok przedstawia powody, dla których klienci firmy wybraliby to konkretne rozwiązanie. Produkt/rozwiązanie może mieć wiele propozycji wartości, a każda propozycja wartości odpowiada potrzebom określonego segmentu klientów. Aby wypełnić ten blok, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaką wartość dostarczamy klientowi?

³² <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/customer-segments>

- Czy ta innowacja rozwiązuje ich problemy?
- Jakie potrzeby klientów zaspokajamy?
- Co oferujemy poszczególnym segmentom klientów?

Zasoby, które mogą tworzyć wartość dla klientów uwzględnionych na poniższej niewyczerpującej liście³³:

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| ✓ Nowość | ✓ Dostosowywania |
| ✓ Wydajność | ✓ Wykonywanie zadania |
| ✓ Wygoda/użyteczność | ✓ Cena |
| ✓ Redukcja ryzyka | ✓ Marka/status |
| ✓ Dostępność | ✓ Redukcja kosztów |
| ✓ Projekt | |

Kanały

Ten blok BMC opisuje, w jaki sposób MŚP / zespół dotrze do swoich segmentów klientów, aby dostarczyć propozycję wartości swojej innowacji. Kanały te mogą pełnić różne funkcje, takie jak podnoszenie świadomości, dostarczanie produktu / usługi, ocena propozycji wartości itp. Aby wypełnić ten blok, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jak możemy dotrzeć do naszych klientów? Jakimi kanałami chcemy dotrzeć do naszych segmentów klientów?
- W jaki sposób zintegrowane są nasze kanały? Które z nich działają najlepiej?

³³ <https://www.dairdc.com/business-model-canvas.html>

- Które z nich są najbardziej opłacalne? W jaki sposób integrujemy je z procedurami klienta?

Kanały mają pięć odrębnych faz. Każdy kanał może obejmować niektóre lub wszystkie z tych faz. Możemy rozróżnić kanały bezpośrednie i pośrednie, a także kanały własne i kanały partnerskie.

Channel Types			Channel Phases				
Own	Direct	Sales force	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
		Web sales					
	Own stores						
Partner	Indirect	Partner stores					
		Wholesaler					

(Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

Relacje z klientami:

Ten blok BMC opisuje relacje wypracowane przez zespół z określonym segmentem klientów. Relacje z klientami zależą również od etapu rozwoju innowacji, który określa motywacje MŚP/zespołu stojącego za każdą relacją. Aby wypełnić ten blok, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakiej relacji chcemy z ich klientami? (osobiste, zautomatyzowane, retencyjne)
- Które z nich ustaliliśmy?
- Jak kosztowne są?

- W jaki sposób są one zintegrowane z resztą naszego modelu biznesowego?

Możemy wyróżnić kilka kategorii relacji z klientami, które mogą współistnieć w relacji firmy z konkretnym segmentem klientów:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| ✓ Pomoc osobista | ✓ Usługi zautomatyzowane |
| ✓ Dedykowana pomoc osobista | ✓ Wspólnot |
| ✓ Samoobsługa | ✓ Współtworzenie |

Strumienie przychodów:

Ten blok BMC opisuje przychody generowane przez MŚP / zespół dla każdego segmentu klientów. Każde źródło przychodów może mieć inną strategię/mechanizm cenowy. Aby wypełnić ten blok, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jak planujemy zarabiać na oferowanym przez nas rozwiązaniu?
- Czy klienci są skłonni zapłacić za to rozwiązanie i ile?
- Za co obecnie płacą?
- Jak obecnie płacą? Jak woleliby zapłacić?
- W jakim stopniu każdy strumień przychodów przyczynia się do ogólnych przychodów?

Sposoby generowania dochodu:

- ✓ Sprzedaż aktywów: Ten strumień przychodów sprzedaje prawa własności do fizycznego produktu

- ✓ **Opłata za użytkowanie:** Ten strumień przychodów jest generowany przez korzystanie z określonej usługi. Im więcej usługi jest używane, tym więcej płaci klient
- ✓ **Opłaty subskrypcyjne:** Ten strumień przychodów jest generowany przez sprzedaż ciągłego dostępu do usługi
- ✓ **Pożyczanie / wynajem / leasing:** Ten strumień przychodów jest tworzony przez tymczasowe przyznanie komuś wyłącznego prawa do korzystania z określonego składnika aktywów przez określony czas w zamian za opłatę.
- ✓ **Licencjonowanie:** Ten strumień przychodów jest generowany przez udzielanie klientom pozwolenia na korzystanie z chronionej własności intelektualnej w zamian za opłaty licencyjne. Licencjonowanie umożliwia posiadaczom praw generowanie przychodów z ich własności bez konieczności wytwarzania produktu lub komercjalizacji usługi.
- ✓ **Opłaty maklerskie:** To źródło przychodów pochodzi z usług pośrednictwa świadczonych w imieniu co najmniej dwóch stron
- ✓ **Reklama:** Ten strumień przychodów wynika z opłat za reklamę określonego produktu, usługi lub marki

Każdy strumień przychodów może mieć **inne mechanizmy cenowe**.

Pricing Mechanisms

Fixed Menu Pricing Predefined prices are based on static variables		Dynamic Pricing Prices change based on market conditions	
<i>List price</i>	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	<i>Negotiation (bargaining)</i>	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
<i>Product feature dependent</i>	Price depends on the number or quality of Value Proposition features	<i>Yield management</i>	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
<i>Customer segment dependent</i>	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	<i>Real-time-market</i>	Price is established dynamically based on supply and demand
<i>Volume dependent</i>	Price as a function of the quantity purchased	<i>Auctions</i>	Price determined by outcome of competitive bidding

(*Business Model Generation*, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

Kluczowe zasoby:

Ten blok BMC opisuje aktywa wymagane przez MŚP / zespół, aby jego model biznesowy działał. Kluczowe zasoby pomagają MŚP/zespołowi tworzyć/rozwijać propozycje wartości innowacji, docierać do segmentów klientów lub generować przychody. Kluczowe zasoby mogą być finansowe, intelektualne lub ludzkie i mogą być własnością MŚP / zespołu, mogą być dostarczane przez kluczowych partnerów lub mogą być dzierżawione. Aby wypełnić ten blok, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakich kluczowych zasobów wymagają nasze propozycje wartości? Nasze kanały dystrybucji? Relacje z klientami? Źródła przychodów?

Kluczowe zasoby można podzielić na następujące kategorie:

- ✓ **Fizyczne:** Ta kategoria obejmuje aktywa fizyczne, takie jak zakłady produkcyjne, budynki, pojazdy, maszyny, systemy, systemy w punktach sprzedaży i sieci dystrybucji
- ✓ **Człowiek:** Ta kategoria obejmuje zasoby ludzkie każdej firmy
- ✓ **Finanse:** Niektóre modele biznesowe wymagają zasobów finansowych i/lub gwarancji finansowych, takich jak gotówka, linie kredytowe lub pula opcji na akcje w celu zatrudnienia kluczowych pracowników.
- ✓ **Zasoby intelektualne,** takie jak marki, zastrzeżona wiedza, patenty i prawa autorskie, partnerstwa i bazy danych klientów są coraz ważniejszymi elementami silnego modelu biznesowego

Kluczowe działania:

Ten blok BMC opisuje krytyczne rzeczy, które muszą zostać wykonane przez MŚP / zespół, aby ten model biznesowy działał. Działania te różnią się w zależności od rodzaju MŚP/rodzaju i etapu rozwoju technologii. MŚP/zespół z mniej dojrzałą technologią powinien skupić się na rozwoju technologicznym, a bardziej dojrzały na rozwoju biznesu. Aby wypełnić ten blok, należy odpowiedzieć na następujące pytanie:

- Jakich kluczowych działań wymagają nasze propozycje wartości? Nasze kanały dystrybucji? Relacje z klientami? Źródła przychodów?

Kluczowe działania można podzielić na następujące kategorie:

- ✓ **Produkcja:** Działania te odnoszą się do projektowania, wytwarzania i dostarczania produktu w znacznych ilościach i / lub najwyższej jakości.

- ✓ **Rozwiązywanie problemów:** Kluczowe działania tego typu dotyczą wymyślania nowych rozwiązań indywidualnych problemów klientów.
- ✓ **Platforma/sieć:** Modele biznesowe zaprojektowane z platformą jako kluczowym zasobem są zdominowane przez kluczowe działania związane z platformą lub siecią. Sieci, platformy kojarzenia, oprogramowanie, a nawet marki mogą funkcjonować jako platforma. Kluczowe działania w tej kategorii dotyczą zarządzania platformą, świadczenia usług i promocji platformy.

Kluczowi partnerzy:

Ten blok BMC opisuje partnerów (dostawców, partnerów technologicznych itp.) potrzebnych zespołowi, aby ich model biznesowy działał. Aby wypełnić ten blok, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi kluczowi dostawcy?
- Jakie kluczowe zasoby pozyskujemy od partnerów?
- Jakie kluczowe działania wykonują partnerzy?

Możemy wyróżnić cztery różne rodzaje partnerstw:

- ✓ Strategiczne sojusze między podmiotami niebędącymi konkurentami
- ✓ Coopetition: strategiczne partnerstwa między konkurentami
- ✓ Wspólne przedsięwzięcia w celu rozwoju nowych przedsiębiorstw
- ✓ Relacje nabywca-dostawca w celu zapewnienia niezawodnych dostaw

Struktura kosztów:

Ten blok BMC opisuje najważniejsze koszty, które są potrzebne dla modelu biznesowego MŚP / zespołu. Niektóre przykłady obejmują koszty potrzebne do stworzenia propozycji wartości MŚP / zespołu lub koszty dostarczenia produktu / usługi klientom. Aby wypełnić ten blok, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakie są niezbędne koszty, a które opcjonalne?
- Jakie są najważniejsze koszty związane z naszym modelem biznesowym?
- Które kluczowe zasoby są najdroższe?
- Które kluczowe działania są najdroższe?

Istnieją dwie szerokie klasy struktur kosztów modelu biznesowego³⁴:

Zorientowanie na koszty	Zorientowanie na wartość
Modele biznesowe oparte na kosztach nadają priorytet cięciu wydatków wszędzie tam, gdzie to możliwe. Korzystając z tanich propozycji wartości, znacznego outsourcingu i maksymalnej automatyzacji, strategia ta stara się zbudować i utrzymać najszczuplejszą możliwą strukturę kosztów.	Niektóre firmy kładą większy nacisk na tworzenie wartości niż na skutki finansowe konkretnego projektu modelu biznesowego. Strategie firmy oparte na wartości charakteryzują się zazwyczaj wysokim poziomem spersonalizowanych usług i propozycjami wartości premium.

Linki zewnętrzne:

<https://canvanizer.com/book/business-model-generation>

<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

³⁴ <https://canvanizer.com/book/business-model-generation>

<https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-business-models>

Odwołania

Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010

Harvard Business Review. "Dlaczego modele biznesowe mają znaczenie <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Generowanie modeli biznesowych: podręcznik dla wizjonerów, zmieniaaczy gier i pretendentów.

<https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks>

<https://canvanizer.com/book/business-model-generation>

PLANOWANIE STRATEGICZNE

Zakres

Temat ten rzuca światło na różnicę między dwoma terminami: "cel" i "strategia", a także "plan strategiczny" i "proces planowania strategicznego". Wyjaśniono również znaczenie planowania strategicznego dla przedsiębiorców i intraprzedsiebiorców.

Oczekiwane wyniki

- Aby móc zdefiniować strategię i planowanie strategiczne
- Przygotowanie przed opracowaniem planu strategicznego
- Aby móc opracować plan strategiczny i korzystać z odpowiednich narzędzi



Strategia została zdefiniowana przez Ericę Olsen w jej książce "Strategic Planning for Dummies" (2007) jako "świadomy wybór jasnego kierunku rozwoju firmy w odniesieniu do tego, co dzieje się w dynamicznym środowisku".

TŁO/OPIS:

Kenneth Andrews³⁵ definiuje strategię w "Koncepcji strategii korporacyjnej" jako:

"Strategia to wzorzec decyzji w firmie, który określa i ujawnia swoje cele, cele lub cele, tworzy główne polityki i plany osiągnięcia tych celów oraz określa zakres działalności, którą firma ma prowadzić, rodzaj organizacji gospodarczej i ludzkiej, jaką zamierza być, oraz charakter ekonomicznego i nieekonomicznego wkładu, jaki zamierza wnieść do swoich akcjonariuszy, pracowników, klientów i społeczności".

³⁵ Andrews, K.R. 1971. *Koncepcja strategii korporacyjnej*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

David R. McClean³⁶ wyjaśnia swoje podejście w "Strategic Planning":

"Planowanie strategiczne to celowy, zdyscyplinowany wysiłek mający na celu stworzenie strategii, która skutkuje działaniami, które kształtują to, czym jest organizacja, co robi, dlaczego to robi i co będzie robić w przyszłości. Moje podejście do planu strategicznego zapewnia metodologię, która pomaga zapewnić długoterminowe znaczenie i przetrwanie Twojej organizacji lub firmy oraz społeczności, w której działa. "

Plan strategiczny³⁷

- ✓ Jest dla firm o ugruntowanej pozycji i właścicieli firm, którzy poważnie myślą o rozwoju
- ✓ Pomaga budować przewagę konkurencyjną
- ✓ Komunikuje swoją strategię pracownikom
- ✓ Ustala priorytety Twoich potrzeb finansowych
- ✓ Zapewnia koncentrację i kierunek, aby przejść od planu do działania

DLACZEGO PLANOWANIE STRATEGICZNE JEST WAŻNE?

Każda organizacja komercyjna każdej wielkości i we wszystkich sektorach bez wątpienia korzysta z planowania strategicznego w zakresie konkurencyjnego i innowacyjnego rozwoju. Wzmacnia efektywność organizacji, ułatwia strukturę podejmowania decyzji, zarządzanie operacyjne i komunikację wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz przyczynia się do kultury organizacji.

W przeciwieństwie do popularnego mitu, planowanie strategiczne jest ważne nie tylko dla rozwijających się firm, ale także dla przedsiębiorców, którzy poważnie myślą o rozwoju. Chociaż struktura planowania nie jest tak sformalizowana w małych

³⁶ Planowanie strategiczne tak proste jak A, b, c: wydanie 2 w miękkiej oprawie - 11 marca 2020 r. David McClean (autor)

³⁷ <https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9780470037164.excerpt.pdf>

i średnich firmach, jak w dużych firmach, jej zakres w małych i średnich przedsiębiorstwach może być bardziej kompleksowy w porównaniu z dużymi firmami. Na przykład zatrudnienie pracownika jest decyzją strategiczną w małych firmach, nie jest to prawdopodobne w dużych firmach. Dlatego menedżerowie/przedsiębiorcy małych firm muszą mieć dalekosiężne podejście podczas planowania przyszłości.

Marketing, sprzedaż, a zwłaszcza rozwój zasobów ludzkich powinny stanowić najważniejszą część planowania strategicznego w pierwszych latach założenia. Menedżerowie czasami muszą odłożyć na bok codzienne operacje i poświęcić czas na kształtowanie przyszłości firmy za pomocą systemu, w którym zaangażowani są wszyscy lub kluczowi członkowie. Ogólnie przyjmuje się, że organizacje, które poświęcają czas na planowanie, odnoszą zawsze większe sukcesy niż te, które tego nie robią.

PROCES PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

Tutaj wyjaśniamy koncepcję i fazy procesu planowania strategicznego. W literaturze istnieją różne metody procesu planowania strategicznego. Chociaż wydają się one różne od siebie i inaczej nazywają główne fazy, wszystkie zostały opracowane w odpowiedzi na 3 podstawowe pytania, które służą temu samemu celowi:

- 1. Gdzie jesteśmy teraz?**
- 2. Gdzie chcemy być?**
- 3. Jak się tam dostaniemy?**

Pytania zadawane na etapie wdrażania są następujące:

- 4. Kto musi co zrobić?**
- 5. Jak to robimy?**

Dokument planu strategicznego, który jest wynikiem procesu planowania strategicznego, zawiera co najmniej następujące elementy:

- Deklaracja wizji

- Misja firmy
- Podstawowe wartości i kompetencje organizacyjne
- Ocena wewnętrzna i zewnętrzna
- Kwestie priorytetowe
- Cele strategiczne do osiągnięcia
- Plan operacyjny lub plan działania służący osiągnięciu tych celów

Model, który tu prezentujemy, nie różni się zbytnio od tych, które istnieją od dawna w literaturze planowania strategicznego, ale kształtowane zgodnie z potrzebami przedsiębiorców i intraprzedsiebiorców.

PRZYGOTOWANIE DO PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

Proces planowania strategicznego staje się efektywny, gdy jest prowadzony przez zespół, który ma wspólną wizję. Uwaga tutaj! Przedsiębiorcy/menedżerowie nie powinni planować samodzielnie, ale powinni to robić z pomocą członków zespołu, zwłaszcza intraprzedsiebiorców. Przed rozpoczęciem procesu planowania należy również wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Upewnij się, że masz cel w opracowaniu planu strategicznego, oczekiwane korzyści z niego płynące i koszty procesu rozwoju.
- Wyznacz kluczowe osoby / intraprzedsiebiorców w swojej organizacji, które współpracują i mogą poświęcić czas na proces. Spełnij warunki niezbędne do ich zaangażowania w ten proces, określając okresy, w których są dostępni do udziału w sesjach planowania.
- Stwórz harmonogram całego procesu wraz ze swoim zespołem i organizuj sesje zgodnie z nim.
- Pozyskaj odpowiednie informacje z odpowiednich zasobów do analiz przeprowadzanych w pierwszych fazach procesu planowania.

FAZY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

Proces planowania strategicznego i wdrażania ma na celu udzielenie odpowiedzi na 4 podstawowe pytania w 4 fazach.

Faza 1: Budowanie podstaw planowania strategicznego

Powinieneś postępować zgodnie z sekwencją podaną poniżej, aby uzyskać skuteczne wyniki.

- **Krok 1: Oceń swoje środowisko**

Główną metodą skanowania środowiskowego jest analiza PESTEL. Ta metoda umożliwia skanowanie czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych w środowisku, w którym działa Twoja organizacja oraz w jaki sposób te czynniki wpływają / będą wpływać na Twoją działalność.

Analiza PESTEL jest narzędziem wykorzystywanym przez marketerów do analizy i monitorowania czynników makrośrodowiskowych, które mają wpływ na organizację lub pomysł. Narzędzie to obejmuje analizę trendów i czynników, które mogą mieć wpływ na kontekst, w którym prowadzone są działania i/lub organizację jako całość. Wymaga od użytkownika spojrzenia na sześć różnych dziedzin: polityczną, gospodarczą, społeczną, technologiczną, prawną i środowiskową. ([Szablon analizy PESTEL](#))

P – Polityczne: Obejmuje politykę rządu, stabilność polityczną lub niestabilność, politykę handlu zagranicznego, politykę podatkową, prawo pracy, prawo ochrony środowiska

E – Gospodarka: wzrost gospodarczy, stopy procentowe, kursy walutowe, inflacja, dochód do dyspozycji konsumentów i przedsiębiorstw

S – Społeczne: wzrost liczby ludności, rozkład wieku, świadomość zdrowotna, postawy zawodowe

T – Technologiczne: nowe sposoby produkcji, nowe sposoby dystrybucji towarów i usług, nowe sposoby komunikacji z rynkami docelowymi

E – Środowisko: surowce, cele w zakresie zanieczyszczeń, ślad węglowy, zrównoważony rozwój

L – Kwestie prawne: zdrowie i bezpieczeństwo, równość szans, standardy reklamy, prawa i przepisy prawa konsumenckiego, etykietowanie produktów i bezpieczeństwo produktów

- **Krok 2: Oceń swoją organizację**

Identyfikacja mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń firmy jako całości pozwoli Ci lepiej zrozumieć grunt do poprawy Twojej firmy. Działanie to nazywa się **analizą SWOT** i zaleca się je prowadzić wspólnie z osobami stanowiącymi rdzeń organizacji. ([szablon analizy SWOT](#)).

S STRENGTHS	W WEAKNESSES	O OPPORTUNITIES	T THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Things your company does well • Qualities that separate you from your competitors • Internal resources such as skilled, knowledgeable staff • Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Things your company lacks • Things your competitors do better than you • Resource limitations • Unclear unique selling proposition 	<ul style="list-style-type: none"> • Underserved markets for specific products • Few competitors in your area • Emerging need for your products or services • Press/media coverage of your company 	<ul style="list-style-type: none"> • Emerging competitors • Changing regulatory environment • Negative press/media coverage • Changing customer attitudes toward your company

Analiza SWOT - Wordstream (<https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>)

- **Krok 3: Przeanalizuj konkurencję**

Wykonując Krok 1 i Krok 2 (Analizy PEST i SWOT), zrobiłeś wiele na tym etapie, ponieważ już oceniłeś czynniki zewnętrzne, określiłeś je i wkrótce odkryjesz, jak twoi konkurenci zareagują na zmianę w twoim środowisku. Jeśli znasz już swoich konkurentów, możesz łatwo zdać sobie z tego sprawę, na przykład; jak mogą lub nie radzą sobie ze zmianami społecznymi. Wtedy skorzystasz z pełnej okazji, aby poradzić sobie z tą zmianą na wypadek, gdyby nie mogli lub po prostu zostawili to im, jeśli mogą zrobić to lepiej i poszukać innych możliwości bez straty czasu.

Jeśli jednak chcesz zobaczyć, jak radzą sobie Twoi konkurenci z bliska, możesz użyć prostej metody o nazwie Competitor Array. Macierz można opracować, wykonując poniższe czynności:

1. Zdefiniuj charakter i zakres branży, w której działa Twoja organizacja.
2. Zidentyfikuj swoich konkurentów.
3. Określ i wyjaśnij swoich klientów oraz jakich korzyści oczekują.
4. Przedstaw kluczowe czynniki sukcesu w swojej branży.
5. Uszereguj kluczowe czynniki sukcesu, ważąc je.
6. Oceń każdego konkurenta na podstawie każdego z kluczowych czynników sukcesu.

- **Krok 4: Określ swoje priorytety**

W tym kroku oczekuje się, że Ty i Twój zespół przejrzyte wyniki zebrane w poprzednich krokach. Podkreśliłeś ważne czynniki w analizie PEST i analizie SWOT oraz zidentyfikowałeś konkurentów i dlaczego odnoszą sukcesy. Teraz nadszedł czas na sprecyzowanie priorytetowych kwestii zbudowanych na aktualnej sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej Twojej organizacji.

Kilka przykładów kwestii priorytetowych:

- "Nasza sprzedaż spada w sklepach w centrach handlowych po atakach terrorystycznych w zatłoczonych miejscach".
- "Wśród naszych klientów obserwuje się rosnący trend na produkty ekologiczne."

Faza 2: Określ swój kierunek

Po określeniu, gdzie jesteś, nadszedł czas, aby zdecydować, gdzie się udać. W tej fazie są 4 uzupełniające się kroki, które łącznie pomogą Ci określić kierunek.

- **Krok 1: Opracuj swoją misję**

Deklaracja misji określa twój cel istnienia. Powinien koncentrować się na zaspokajaniu potrzeb klienta, opierać się na Twoich podstawowych kompetencjach, być realistyczny, jasny i łatwo zrozumiały. Peter Drucker mówi: "Skuteczna deklaracja misji jest krótka i ostro skoncentrowana. Powinien zmieścić się na koszulce." i kontynuuje: "To musi być jasne i musi inspirować. Każdy członek zarządu, wolontariusz i personel powinien być w stanie zobaczyć misję. " Rzućmy okiem na kilka skutecznych deklaracji misji:

Coca-Cola: "Aby odświeżyć świat, zainspirować chwile optymizmu i szczęścia, aby stworzyć wartość i coś zmienić".

Google: "Aby uporządkować światowe informacje i uczynić je powszechnie dostępnymi i użytecznymi".

Nike: "Przynieś inspirację i innowacje każdemu sportowcowi* na świecie.

** Jeśli masz ciało, jesteś sportowcem. "*

- **Krok 2: Opracuj swoją wizję**

Zanim zaczniesz rozwijać swoją wizję, musisz zrozumieć różnicę między misją a deklaracjami wizji. Różnica polega na pytaniach zadawanych w celu ich identyfikacji; podczas gdy odpowiadasz na pytanie: "Jaki jest cel istnienia mojej firmy?" na misję; odpowiadasz na pytanie: "Dokąd zmierza moja firma?" na oświadczenie wizji. Wizje są deklaracjami opartymi na przyszłości, określającymi średnio- i długoterminowy kierunek w zakresie działań i możliwości, które należy rozwijać i udostępniać w organizacji. Oto niektóre inspirujące stwierdzenia wizji:

Twitter: "Aby dać każdemu możliwość tworzenia i dzielenia się pomysłami i informacjami natychmiast, bez barier".

Amazon: "Być najbardziej zorientowaną na klienta firmą na świecie; Aby zbudować miejsce, w którym ludzie mogą znaleźć i odkryć wszystko, co mogą chcieć kupić online. "

Canon: "Znaleźć proste, zaawansowane rozwiązania, które uwolnią ludzi od spełniania marzeń i prowadzenia wzbogaconego życia w domu i w pracy".

- **Krok 3: Określ wartości**

Podstawowe wartości organizacyjne są podstawowymi i trwałymi przekonaniemmi wyznawanymi przez organizację i nie mogą być zagrożone ze względu na zyski finansowe i krótkoterminowe interesy. Wartości służą jako siła przewodnia, zapewniając poczucie kierunku dla organizacji. W miejscu pracy wartości działają najlepiej, gdy są zgodne ze strategiczną wizją organizacji (McClean, 2015).

Wartości organizacji powinny mieć przeszłość i powinny być jasne i bezpośrednie. Rozwijanie wokół czterech lub pięciu podstawowych wartości jest ważne, ale nie twórz nowych wartości, zamiast tego łącz to, co jest już obecne w Twojej organizacji lub w Twoim zespole.

Podstawowe wartości są w większości ukryte w deklaracjach misji, dlatego niektóre odnoszące sukcesy organizacje nie zapisują ich osobno.

Niektóre przykłady podstawowych wartości mogą być: uczciwość, przywództwo, własność, pasja do wygrywania i zaufanie (są to podstawowe wartości P&G i wszystkie te wartości są wyjaśnione w dwóch do pięciu zdaniach).

- **Krok 4: Określ swoją przewagę konkurencyjną**

Przewaga konkurencyjna określa, dlaczego radzisz sobie lepiej niż konkurencja, albo poprzez niższe ceny, albo zapewniając większe korzyści w stosunku do produktów i usług, które uzasadniają wyższe ceny. Zdobywanie trwałych przewag konkurencyjnych to najważniejsza strategia biznesowa.

Michael Porter definiuje dwa podstawowe typy przewagi konkurencyjnej:

1. Przewaga kosztowa
2. Przewaga różnicowania

Przewaga konkurencyjna powstaje, gdy przedsiębiorstwo oferuje produkt zapewniający te same korzyści, jakie oferują konkurenci, przy niższych kosztach (przewaga kosztowa) lub produkt o większych korzyściach niż te oferowane przez konkurentów, po podobnych kosztach jak konkurenci (przewaga różnicująca).

Aby uzyskać przewagę konkurencyjną, musisz:

1. *Oceń swoją firmę:* Kim są Twoi klienci? Jakie są Twoje unikalne mocne strony (zidentyfikowane w analizie SWOT)? Jak radzą sobie twoi konkurenci? Co robisz lepiej niż konkurencja?
2. *Stwórz korzyści:* Czy możliwe jest obniżenie kosztów? I/lub jak możesz poprawić jakość lub funkcjonalność swojego produktu na lepszym poziomie niż inne produkty na rynku?
3. *Utrzymanie przewagi konkurencyjnej:* Jakie są nowe trendy na rynku? Czy Twoje zalety starzeją się i czy musisz skupić się na nowych potrzebach klientów?

Twoje odpowiedzi na pierwsze pytanie mogą być bezpośrednim wkładem do sekcji kluczowych kompetencji w planie strategicznym. Pozostałe odpowiedzi pomogą Ci ulepszyć i stworzyć nowe przewagi na rynku.

Faza 3: Zbuduj swoją strategię

Zróbmy teraz kilka strategii! Ta faza obejmuje niezbędne kroki, które ułatwiają rzeczywistą konstrukcję planu strategicznego. Tutaj postaramy się przekuć nasze cele w działanie. Mamy 3 główne kroki.

- **Krok 1: Ustaw macierz strategiczną (TOWS)**

Najlepszą metodą identyfikacji opcji strategicznych w analizie SWOT jest użycie macierzy TOWS. TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths) jest w rzeczywistości akronimem od SWOT Analysis, ale bardziej koncentruje się na kwestiach zewnętrznych: zagrożeniach i szansach. Oprócz macierzy TOWS, zilustrowanej poniżej, możesz dopasować zewnętrzne szanse i zagrożenia do wewnętrznych słabości i opracować opcje strategiczne.

	Strengths S1 S2 S3	Weaknesses W1 W2 W3
Opportunities O1 O2 O3	Use strengths to maximise opportunities	Reduce weaknesses to develop opportunities
Threats T1 T2 T3	Use strengths to reduce threats	Avoid threats by reducing weaknesses

Pytania, na które powinieneś odpowiedzieć podczas identyfikowania alternatywnych strategii SWOT:

SO: Jak możesz wykorzystać swoje mocne strony, aby wykorzystać swoje szanse?

ST: Jak możesz wykorzystać swoje mocne strony, aby uniknąć zagrożeń?

WO: Jak możesz wykorzystać swoje szanse, aby zminimalizować swoje słabości?

WT: Jak możesz zminimalizować swoje słabości i uniknąć zagrożeń?

- **Krok 2: Określenie długoterminowych celów strategicznych**

Po opracowaniu macierzy TOWS nadszedł czas, aby zdefiniować długoterminowe cele, które nie tylko odnoszą się do elementów SWOT, ale holistycznie odnoszą się do wszystkich obszarów organizacji. W tym celu pomyśl o ogólnych funkcjach

swojej organizacji: zasoby ludzkie, produkcja, marketing i sprzedaż oraz finanse. Twoje odpowiedzi na poniższe pytania powinny ponownie odnosić się do Twoich podstawowych wartości oraz osiągnięcia Twojej wizji i misji:

1. Jakie umiejętności i możliwości powinien posiadać nasz zespół? Czy mamy już w naszym zespole tych, którzy kierują bieżącymi procesami i wprowadzają zmiany?
2. Czy nasz obecny proces produkcyjny jest odpowiedni do ulepszeń w obecnych produktach i nowych produktach? Czy powinniśmy rozważyć ulepszenia?
3. Jaka jest nasza propozycja wartości w stosunku do naszych produktów? Jaką wartość musimy zapewnić naszym klientom, aby osiągnąć nasze wyniki?
4. Jak możemy poprawić nasze wyniki finansowe? Czy powinniśmy podjąć działania na rzecz wzrostu przychodów poprzez zwiększenie cen lub poprawę wydajności w celu obniżenia kosztów?

- **Krok 3: Opracowanie planu strategicznego poprzez włączenie rocznych planów operacyjnych/planów działania**

Po wykonaniu wszystkich kroków w powyższych fazach powinieneś mieć wszystkie niezbędne dane do stworzenia planu strategicznego: priorytety, misja, wizja, podstawowe wartości, przewagi konkurencyjne, indywidualne strategie i cele długoterminowe. Teraz nadszedł czas, aby opracować kompletny plan strategiczny, który obejmuje wszystkie te informacje, a także plan operacyjny. Przed opracowaniem zawartości planu strategicznego należy zrozumieć strukturę planu operacyjnego i planu działania, aby można było wybrać, który z nich ma zostać wykorzystany w ramach planu strategicznego.

Plany operacyjne i plany działania są zwykle opracowywane na 1 rok, chociaż długoterminowe cele są ustalane na dłuższy okres. Musisz zdefiniować nowe cele, aby osiągnąć cele długoterminowe w każdym z rocznych planów w ramach planu strategicznego. Podczas gdy plany działania są opracowywane w celu bezpośredniego odniesienia się do konkretnych kroków działania w celu osiągnięcia określonego celu, plany operacyjne są bardziej szczegółowe i zapewniają jasny obraz tego, w jaki sposób zespół, sekcja lub dział przyczynią się do osiągnięcia celów strategicznych organizacji. Tutaj przedstawiamy plan działania. Możesz utworzyć prostą i użyteczną tabelę, jak poniżej, dla każdej ze swoich strategii:

Strategia: Zwiększenie naszego udziału w rynku poprzez reagowanie na nowe trendy

Cele długoterminowe	Cele krótkoterminowe (na 1 rok)	Środki	Osoba odpowiedzialna
Zasoby ludzkie: Zastosuj nowe techniki, aby poprawić umiejętności i motywację zespołu.	Zorganizuj co najmniej 30-godzinne szkolenie dla personelu. Rozwijaj i nagradzaj za wymagającą pracę.	5% poprawa wydajności personelu 2 do 3 bezpośredni wkład kluczowego personelu w reagowanie na nowe trendy na rynku	HRM lub CEO
Produkcja: Zainwestuj w nowe formy i maszyny, aby wytwarzać ulepszone produkty.	Znajdź 2-3 alternatywnych dostawców i zdecyduj się na jednego. Rozpocznij proces zakupowy. Rozpocznij proces produkcji.	Umowa podpisana z dostawcą. Pierwsze nowe produkty wytwarzane przy użyciu nowych form/maszyn.	Kierownik Produkcji, Kierownik Zakupów lub CEO
Marketing i sprzedaż: Wprowadzenie nowych/ulepszonych produktów na obecny rynek.	Używaj mediów internetowych, telewizyjnych i drukowanych do promocji produktów.	4 rodzaje reklam emitowanych na różnych nośnikach.	Marketing & Sales Manager lub CEO
Finanse: Zwiększenie rentowności i zapewnienie stabilności finansowej	Osiągnij wzrost sprzedaży od 5% do 10%	Miesięczny wzrost sprzedaży od 0,4% do 0,8%	Dyrektor finansowy lub dyrektor generalny

Plany strategiczne zazwyczaj zawierają następujące treści. Treść może być nieznacznie zmieniona w zależności od struktury i formy organizacji.

1. Wprowadzenie

Krótko przedstaw cel i strukturę planu strategicznego

2. Opis organizacji

Proszę opisać przedsiębiorstwo pod względem: daty założenia, wiedzy fachowej, głównej działalności, struktury organizacyjnej (wraz ze schematem organizacyjnym, jeżeli istnieją wyraźne powiązania między kierownictwem a personelem)

3. Zasady organizacyjne

Umieść swoją misję i wizję, podstawowe wartości i kompetencje w kolejności.

4. Priorytety

Umieść swoją analizę SWOT (w tabeli lub wyjaśnioną pod tytułami), macierz TOWS i wszelkie spostrzeżenia dotyczące kwestii priorytetowych.

5. Plan operacyjny / plan działania

Opracuj swój plan operacyjny (jak przedstawiono powyżej) lub plan działania.

6. Konkluzja

Krótko podsumuj swój plan.

Faza 4: Zmiana zatrudnienia: Wdrożenie planu strategicznego

W ostatniej, ale trwałej fazie procesu planowania mamy 3 kluczowe kroki:

● Krok 1: Oceń i zrozum plan

Pierwszym krokiem po dobrym udokumentowaniu planu strategicznego jest wycofanie się i odłożenie go na krótki okres czasu (ok. tygodnia), aby odzyskać obiektywizm. Następnie przejrzyj go uważnie i podkreśl nierealistyczne lub trudne części pod względem czasu i kosztów. Upewnij się, że będziesz o nich pamiętać podczas procesu wdrażania bez korygowania planu, ale wyklucz je lub zrewiduj w następnym okresie planowania, jeśli bieżący plan zawiedzie.

- **Krok 2: Przekaż plan**

Po upewnieniu się, że plan jest gotowy do udostępnienia zespołowi, zrób to, zaczynając od głównych interesariuszy, którzy są odpowiedzialni za wdrażanie i pomiar długo- i krótkoterminowych celów w planie. Komunikowanie planu każdemu członkowi organizacji jest niezbędne, ponieważ pomaga im zobaczyć szerszy obraz. Jednak komunikacja w całej organizacji wymaga więcej wysiłku; Musisz umieścić go w porządku obrad spotkań grup / działów, wewnętrznych blogów, tablic i korespondencji.

- **Krok 3: Kaskadowanie planu**

Ostatnim krokiem przed podjęciem działań nad planem strategicznym jest kaskadowanie go w całej organizacji i dotarcie do praktycznych i technicznych elementów codziennej pracy ludzi. Jeśli jesteś intraprzedsiębiorcą, najpierw zaangażuj wyższe kierownictwo w proces kaskadowy, pomogą ci przyspieszyć proces z wyższym autorytetem.

W trakcie procesu wdrażania zaplanuj regularne (np. raz w miesiącu) spotkania z kluczowymi pracownikami zaangażowanymi w proces wdrażania. Niech przedstawiają działania realizowane w swoich działach w celu osiągnięcia konkretnych celów krótko i długoterminowych. Omów wyzwania, przed którymi stoją, i wszelkie zmiany, które należy wprowadzić.

Linki zewnętrzne:

Analiza PESTEL (https://www.cipd.co.uk/Images/7583-PESTLE-template-2020_tcm18-27107.pdf)

Analiza SWOT (<https://www.wordstream.com/wp-content/uploads/2022/01/swot-analysis-template-blank-example.png>)

Matryca TOWS (<https://www.professionalacademy.com/blogs/an-introduction-to-the-tows-matrix-putting-swot-into-action/>)



NAPIWEK

- *Przedsiębiorcy/menedżerowie nie powinni planować samodzielnie, ale powinni to robić z pomocą członków zespołu, zwłaszcza intraprzedsiębiorców*
- *Plan strategiczny powinien być poddawany przeglądowi co najmniej raz w roku w celu przygotowania go na nadchodzący rok.*
- *Postępy we wdrażaniu powinny być poddawane przeglądowi co kwartał*

Odwołania

Olsen, Erica. 2007. *Planowanie strategiczne dla opornych*. Dla manekinów.

Czym w ogóle jest planowanie strategiczne? (<https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9780470037164.excerpt.pdf>)

McClean, David. 2020. *Planowanie strategiczne tak proste jak A,b,c*. 2nd edition, Lulu Publishing Services.

Andrews, K.R. 1971. *Koncepcja strategii korporacyjnej*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

<https://hiquide.elrha.org/>

WYKORZYSTANIE INNOWACJI TECHNOLOGICZNYCH

Zakres

Celem tego rozdziału jest pomoc trenerom w zrozumieniu pojęcia innowacji i zdefiniowaniu, czym innowacja jest, a czym nie jest. Ponadto podsumowujemy różne źródła innowacji i rzucaamy światło na możliwości innowacji, które powstają dzięki połączeniu różnych źródeł. Na koniec definiujemy innowacje technologiczne, włączone terminy, takie jak innowacja produktowa i innowacja procesowa, oraz wyzwacze, które zmuszają organizacje do innowacji technologicznej.

Oczekiwane wyniki

- Zrozumienie terminu innowacja i sposobu jej rozwoju
- Zdefiniuj innowacje technologiczne i rodzaje innowacji, które są zawarte

TŁO/OPIS:

Innowacja to praktyczne wdrażanie pomysłów, które wytwarzają nowe produkty lub usługi i są uważane za funkcję przedsiębiorczości. Istnieje wiele źródeł innowacji, takich jak nieoczekiwane zdarzenia, niezgodności, potrzeby procesowe oraz zmiany rynkowe lub branżowe³⁸. W tej sekcji skupimy się na innowacjach technologicznych, które są rozszerzoną koncepcją innowacji i obejmują innowacje produktowe i procesowe.

³⁸ <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>

Innowacja

Jednym z najpopularniejszych słów używanych obecnie w przedsiębiorczości jest innowacja. Innowacje lub innowacje mogą być jednak nadużyciem, dlatego konieczne jest wyjaśnienie niektórych faktów dotyczących innowacji lub innowacji³⁹.

- **Innowacja to nie wynalazek.** Może to obejmować inwencję, ale wymaga również wielu innych rzeczy, takich jak zrozumienie potrzeb i pragnień klientów, współpraca niezbędna do jego dostarczenia itp.
- **Innowacja musi oferować wartość.** Firmy starają się zwiększyć swoje przychody, więc innowacje muszą zapewniać organizacjom odpowiednią wartość zwrotu, aby utrzymać się i zapewnić wystarczającą stopę zwrotu z inwestycji (ROI).
- **Niewiele innowacji to naprawdę nowe innowacje.** Wiele innowacji opiera się na wcześniejszych osiągnięciach, więc nie muszą być nowe na świecie, ale nowe na rynku lub w branży.
- **Myśl nie tylko o produktach.** Nowy model biznesowy, nowy sposób na uzyskanie przychodów, nowy system produktów lub usług lub nowy sposób angażowania klientów, pracowników i partnerów można uznać za innowację.
- **Wiedza o tym, gdzie wprowadzać innowacje, jest równie ważna, jak wiedza o tym, jak wprowadzać innowacje.** Ważne jest, aby znaleźć odpowiednie możliwości innowacji i określić innowację, którą zamierzasz stworzyć przed rozpoczęciem projektu.
- **Najpierw zajmij się najtrudniejszymi problemami.** Innowacja ma rozwiązywać problemy klientów lub organizacji, dlatego przedsiębiorca musi skupić się na najtrudniejszych częściach koncepcji.
- **Odrzuć niekompletne odpowiedzi.** Spróbuj znaleźć kompleksowe rozwiązanie każdego wyzwania.
- **Nie liczy się, dopóki nie pojawi się na rynku.** Proces innowacji jest ciągły, a kończy się dopiero w momencie wprowadzenia produktu na rynek i stanowi źródło przychodów.
- **Zamień złożoność w prostotę.** Najpopularniejsze innowacje są znane, ponieważ upraszczają najtrudniejsze problemy.

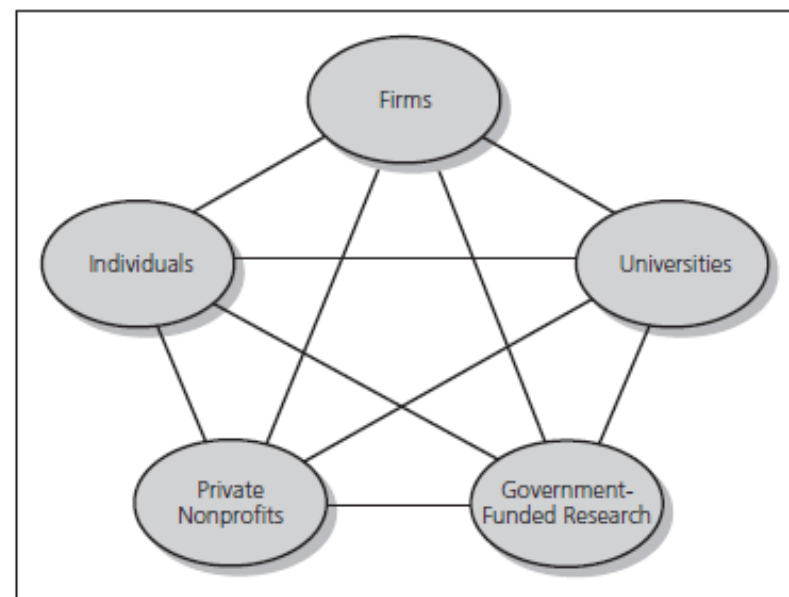
INNOWACJA

Praktyczne wdrożenie pomysłu w nowe urządzenie lub proces

³⁹ Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013) . Dziesięć rodzajów innowacji: Dyscyplina budowania przełomów. John Wiley & Sons.

Innowacje mogą pochodzić z różnych źródeł, takich jak osoby fizyczne, wysiłki badawcze, inkubatory i firmy. Jednak stworzenie innowacji może być wynikiem powiązań między wyżej wymienionymi źródłami. Ta innowacyjna sieć (rys. 1) stawia innowacje w centrum i przyspiesza innowacyjne inicjatywy, łącząc zasoby i spostrzeżenia z wielu źródeł w celu stworzenia potężnego postępu technologicznego. Źródłami innowacji jako systemu są⁴⁰:

- **Osób.** Osoba, która wymyśla lub projektuje rozwiązanie, które spełnia jej potrzeby lub rozwiązuje problem.
- **Wysiłki badawcze na uniwersytetach.** Uniwersytety są źródłem innowacji, ponieważ naukowcy pracują w laboratoriach i programach badawczych, które generują innowacyjne wyniki. Wyniki te mogą być komercjalizowane i mogą generować innowacyjne produkty lub usługi.
- **Inkubatory.** Głównym celem tych podmiotów jest "pielęgnowanie" przełomowych innowacyjnych pomysłów, które staną się niezależnymi firmami o solidnym modelu biznesowym, zapewniając dostęp do różnych zasobów.
- **Firm.** Są źródłem innowacji, ponieważ mają dostęp do zasobów i ustanowiły procesy poprzez Działy Badań i Rozwoju, które tworzą i wspierają innowacyjne działania. Ponadto są one zmuszone do opracowywania innowacyjnych usług lub produktów, aby zachować konkurencyjność.



Rysunek : Źródła innowacji jako sieć.

⁴⁰ Schilling, M. A. (2012). *Strategiczne zarządzanie innowacjami technologicznymi* (4. edycja). McGraw-Hill/Irwin.

Innowacje technologiczne

Podkategorią innowacji są innowacje technologiczne⁴¹. Organizacje są zmuszone do opracowywania innowacji technologicznych, ponieważ postępy w technologiach cyfrowych umożliwiają organizacjom projektowanie i tworzenie większej liczby produktów w krótszym czasie. Innowacje technologiczne mogą być wdrażane w formie innowacji produktowej (nowe produkty) lub innowacji procesowej (procesy w zastosowaniu). Są one uważane za innowacje, jeśli oferują określone korzyści dla organizacji.

Globalizacja rynku jest główną siłą napędową innowacji. Intensywna konkurencja zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym wymusza na organizacjach opracowywanie nowych produktów lub przeprojektowanie istniejących, aby sprostać nowym potrzebom klientów i zachować rentowność. Ze względu na globalizację klienci mają dostęp do rynków zagranicznych, które zmuszają firmy do większej innowacyjności i tworzenia zróżnicowanych produktów i usług. Tworząc nowe produkty, firmy mają nowe źródło przychodów, które zwiększa ich marżę zysku. Aby jednak firmy mogły tworzyć nowe produkty, muszą inwestować w innowacje procesowe, które obniżają koszty ponoszone przez firmy⁴².

Przyjęcie wielu technologii, które przyspieszają proces produkcyjny i obniżają koszty operacyjne, pozwala firmom opracowywać warianty produktów, które mogą być oferowane w różnych segmentach rynku i mają różne punkty cenowe. Podążanie za tą strategią pomaga firmom odróżnić się od konkurencji. Schilling, M. A. (2012) przedstawia przykład Toyoty, który ilustruje korzyści płynące z wariacji produktów. W 2012 roku firma oferowała 16 różnych linii samochodów osobowych pod marką Toyota (m.in. Camry, Prius, Highlander, Tundra). W ramach każdej z linii Toyota oferowała również kilka różnych modeli (np. Camry L, Camry LE, Camry SE) o różnych funkcjach i w różnych przedziałach cenowych. W sumie

INNOWACJE TECHNOLOGICZNE

***Nowy lub ulepszony produkt lub proces,
którego właściwości technologiczne znacznie
różnią się od poprzednich.***

⁴¹ https://www.stat.fi/meta/kas/tekn_innovaatio_en.html

⁴² Schilling, M. A. (2012). Strategiczne zarządzanie innowacjami technologicznymi (4th Editio). McGraw-Hill/Irwin.

Toyota oferowała 64 modele samochodów w różnych przedziałach cenowych (od 14 115 USD do 77 995 USD) i różnych cechach, takich jak siedzenia (od 3 do 8 pasażerów).⁴³

Linki zewnętrzne:

Aby uzyskać krótkie streszczenie tematu, obejrzyj ten film:

https://www.youtube.com/watch?v=-g-SshabbL0&ab_channel=MohammedBinRashidSpaceCentreMBRSC

Odwołania

Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013) . *Dziesięć rodzajów innowacji: Dyscyplina budowania przełomów*. John Wiley & Sons.

Schilling, M. A. (2012). *Strategiczne zarządzanie innowacjami technologicznymi* (4. edycja). McGraw-Hill/Irwin.

https://www.stat.fi/meta/kas/tekn_innovaatio_en.html [dostęp 13 listopada 2022]

<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation> [dostęp 9 lutego 2023].

⁴³ Schilling, M. A. (2012). *Strategiczne zarządzanie innowacjami technologicznymi* (4th Editio). McGraw-Hill/Irwin.